

**Zum Entscheidungsproblem:
Eigenerstellung / Fremdbezug von Unternehmensberatungsleistungen**

**vorgelegt von: Dipl.-Ökonom Wolfgang Perlitz
aus Leipzig**

1975

Zum Entscheidungsproblem:

Eigenerstellung/Fremdbezug von Unternehmensberatungsleistungen

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors

der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

(Dr. rer. pol.)

an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät

der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

vorgelegt von: Dipl.-Ökonom Wolfgaang Perlitz
aus Leipzig



Referent:

Prof. Dr. A. Heigl

Korreferent:

Prof. Dr. E.H. Sieber

Tag der mündlichen Prüfung: 18.2.1975

Inhaltsübersicht

	Seite
A Gliederung	I
B Abkürzungsverzeichnis	VI
C Symbolverzeichnis	VII
D Tabellenverzeichnis	IX
E Abbildungsverzeichnis	XI
1. Einsatz interner oder externer Unternehmensberater als Entscheidungsproblem: Eigenerstellung/Fremdbezug von Leistungen	1
2. Zielanalyse als Grundlage einer rationalen Lösung des Entscheidungsproblems	68
3. Notwendigkeit der Planung des Beratungsprozesses	97
4. Entscheidungsfindung mit Hilfe qualitativer und quantitativer Methoden der Personaleinsatzplanung	143
5. Versuch der Lösung des Entscheidungsproblems: Einsatz interner oder externer Unternehmensberater mit Hilfe der Verfahren der Investitionstheorie	164
6. Lösungsbeispiel zum Entscheidungsproblem: Einsatz interner oder externer Unternehmensberater mit Hilfe der Kapitalwertmethode	236
7. Möglichkeiten der Zugänglichkeit zu den Daten der Auszahlungsreihen für interne Beratungsexperten	264
8. Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse	276
F Anhang	284
G Literaturverzeichnis	298

		Seite
A	Gliederung	I
B	Abkürzungsverzeichnis	VI
C	Symbolverzeichnis	VII
D	Tabellenverzeichnis	IX
E	Abbildungsverzeichnis	XI
1.	Einsatz interner oder externer Unternehmensberater als Entscheidungsproblem: Eigenerstellung/Fremdbezug von Leistungen	1
1.1.	Dringlichkeit der Behandlung des Entscheidungsproblems: Einsatz interner oder externer Unternehmensberater aufgrund der Expansion des Beratungswe- sens	1
1.2.	Stand der Diskussion zum Entscheidungsproblem Eigenerstellung/Fremdbezug	12
1.3.	Stand der Diskussion zum Wahlproblem Eigenerstellung/Fremdbezug von Unternehmensberatungsleistungen	17
1.4.	Besonderheiten des Entscheidungsproblems interner/externer Unternehmensberater gegenüber dem Wahlproblem Eigenerstellung/Fremdbezug	26
1.5.	Empirische Analysen über Alternativen und Determinanten des Entscheidungsproblems: Einsatz interner oder externer Unternehmensberater	30
1.5.1.	Prämissen einer eigenen Untersuchung und Daten der Umfrage	30
1.5.2.	Ergebnisse der empirischen Untersuchung über die Alternativen des Wahlproblems sowie deren Verteilung auf Beratungssektoren bzw. -gebiete	34

1.5.3.	Versuch empirischer Überprüfungen der in der Literatur genannten Determinanten des Einsatzes interner oder externer Unternehmensberater	41
1.5.3.1.	Aufbereitung und Auswertung der Ergebnisse der Untersuchung	43
1.5.3.1.1.	Determinanten für den Einsatz interner Berater und ihre Wertschätzung	43
1.5.3.1.2.	Determinanten für den Einsatz externer Berater und ihre Wertschätzung	53
2.	Zielanalyse als Grundlage einer rationalen Lösung des Entscheidungsproblems	68
2.1.	Beim Einsatz von Unternehmensberatern verfolgte mögliche Ziele	68
2.2.	Für das Entscheidungsproblem relevante Ziele	73
2.3.	Lösungsversuche für das Entscheidungsproblem in Abhängigkeit von den entscheidungsrelevanten Zielvorstellungen	76
2.3.1.	Mögliche Entscheidung aufgrund einer nicht-quantifizierbaren Zielgröße	76
2.3.2.	Entscheidungskonzepte bei Vorliegen quantifizierbarer und nicht-quantifizierbarer Einzelziele	81
2.3.2.1.	Lösungsverfahren bei Dominanz nicht-quantifizierbarer Ziele	84
2.3.2.2.	Lösungsverfahren bei Dominanz quantifizierbarer Ziele	88
2.3.2.2.1.	Gewinnmaximierung als vorrangige Zielvorschrift	88
2.3.2.2.2.	Probleme der Gleichnamigmachung und Gewichtung der Ziele	91

2.3.3.	Zur Kritik an den Entscheidungsverfahren	95
3.	Notwendigkeit der Planung des Beratungsprozesses	97
3.1.	Grundsätze zur Planung eines Beratungsprozesses	100
3.2.	Beschaffung von Informationen über die Elemente der Planung	103
3.2.1.	Informationen über den Beratungsstoff	105
3.2.1.1.	Aufbereitung des Beratungsstoffes als Grundlage der Planung	106
3.2.1.2.	Analyse der Anforderungsarten	108
3.2.2.	Informationen über das Beratungspersonal	112
3.2.2.1.	Informationen über potentiell internes Beratungspersonal	113
3.2.2.2.	Informationen über externe Unternehmensberater	122
3.2.3.	Informationen über den für den Beratungsauftrag erforderlichen Zeitraum	128
3.2.4.	Informationen über die benötigten Betriebs- und Arbeitsmittel	142
4.	Entscheidungsfindung mit Hilfe qualitativer und quantitativer Methoden der Personaleinsatzplanung	143
4.1.	Versuch der Lösung des Entscheidungsproblems mit Hilfe von Qualifikationsmatrizen	143
4.1.1.	Aufstellung von Qualifikationsmatrizen und deren Beitrag zur Entscheidungsfindung	145
4.1.2.	Kritik zur Entscheidungsfindung aufgrund von Qualifikationsmatrizen	151

	Seite
4.2.	Entscheidung auf der Grundlage von Verfahren des Operations Research 155
4.2.1.	Darstellung von Verfahren des Operations Research 155
4.2.2.	Kritik zur Entscheidung aufgrund von Verfahren des Operations Research 162
5.	Versuch der Lösung des Entscheidungs- problems: Einsatz interner oder ex- terner Unternehmensberater mit Hilfe der Verfahren der Investitionstheorie 164
5.1.	Unternehmensberatung als unternehmeri- sche Investition 165
5.1.1.	Dynamische Verfahren der Investitions- rechnung als adäquate Hilfsmittel zur Lösung des Entscheidungsproblems 171
5.1.1.1.	Kapitalwertmethode als Instrument zur Problemlösung 171
5.1.1.2.	Elemente der Kapitalwertmethode 174
5.1.2.	Problematik der Erfassung, Bewertung und Zurechnung der Zahlungsreihen 181
5.1.2.1.	Möglichkeiten und Grenzen der Erfas- sung und Bewertung von Beratungsergeb- nissen 182
5.1.2.2.	Analyse des Problems der Zurechnung von Beratungsergebnissen 210
5.1.3.	Analyse der Auszahlungsreihen für den Aufbau einer i n t e r n e n Un- ternehmensberatungsabteilung 219
5.1.3.1.	Auszahlungen v o r Auftragsdurch- führung 219
5.1.3.2.	Auszahlungen w ä h r e n d der Auftragsdurchführung 222
5.1.3.3.	Auszahlungen n a c h Auftrags- durchführung 229
5.1.4.	Auszahlungen für e x t e r n e Un- ternehmensberater als Daten der Ent- scheidung 232

6.	Lösungsbeispiel zum Entscheidungsproblem: Einsatz interner oder externer Unternehmensberater mit Hilfe der Kapitalwertmethode	236
6.1.	Grundsätzliche Voraussetzungen für das Lösungsbeispiel	236
6.2.	Kapitalwert der Auszahlungen für interne Beratungsexperten	238
6.3.	Kapitalwert der Auszahlungen für externe Unternehmensberater	248
6.4.	Entscheidung aufgrund des Vergleichs der Kapitalwerte der Auszahlungsreihen	256
6.5.	Interpretation und Einschränkung des Aussagewertes des Investitionskalküls	261
7.	Möglichkeiten der Zugänglichkeit zu den Daten der Auszahlungsreihen für interne Beratungsexperten	264
8.	Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse	276
Anhang		284
Fragebogen an die Unternehmen		285
Fragebogen an die Unternehmensberater		292
Literaturverzeichnis		298

B A b k ü r z u n g s v e r z e i c h n i s

von Zeitschriftentiteln

BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
DB	Der Betrieb
HB	Handelsblatt
NB	Neue Betriebswirtschaft
VuB	Der Volks- und Betriebswirt
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
Wpg	Die Wirtschaftsprüfung
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfhF	Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung
ZfO	Zeitschrift für Organisation
ZIR	Zeitschrift Interne Revision

Sonstige

EH	Ergänzungsheft
EStG	Einkommensteuergesetz
EStDV	Einkommensteuerdurchführungsverordnung
BStBl	Bundessteuerblatt

C S y m b o l v e r z e i c h n i s ¹⁾

B	Auszahlungen, die im Zusammenhang mit der Auswahl eines externen Beratungsunternehmens anfallen
C _{ex}	Kapitalwert der Auszahlungsreihen der externen Alternative
C _{int}	Kapitalwert der Auszahlungsreihen der internen Alternative
E _{is}	Auszahlungen für die Einstellung der Person i im Ausbildungszeitraum s
E _{i't}	Auszahlungen für die Einstellung der Person i' im Beratungszeitraum t
F _{it}	Fortbildungsauszahlungen für die Person i im Beratungszeitraum t
F _{i't}	Fortbildungsauszahlungen für die Person i' im Beratungszeitraum t
G _{is}	Gehalts(aus)zahlungen (incl. Sozialleistungen und Pensionszahlungen) für die Person i im Ausbildungszeitraum s
G _{it}	Gehalts(aus)zahlungen (incl. Sozialleistungen und Pensionszahlungen) für die Person i im Beratungszeitraum t
H _{i*}	Honorarauszahlungen für den externen Unternehmensberater i*
i	Internes Beratungspersonal bzw. -experten
i*	Externe Unternehmensberater
k	Dauer der Ausbildung
l	Dauer der Beratung
ex ^L _{is}	Anteilige Auszahlungen für externe Ausbildung für das Personal i im Ausbildungszeitraum s
in ^L _{is}	Anteilige Auszahlungen für interne Ausbildung für das Personal i im Ausbildungszeitraum s

1) Es handelt sich um die im Lösungsbeispiel verwandten Symbole; die im übrigen Text verwendeten Symbole sind dort jeweils erläutert.

$in^L_{i't}$	Anteilige Auszahlungen für interne Ausbildung für das Personal i im Beratungszeitraum t
$in^L_{i't}$	Anteilige Auszahlungen für interne Ausbildung für das Personal i' im Beratungszeitraum t
P	Kalkulationszinssatz/Jahr
$\overline{P}$	Vierteljähriger Zinssatz
p^x	Halbjähriger Zinssatz
P	Auszahlungen für die Einrichtung der Arbeitsplätze
Q	Sonstige Auszahlungen bei Inanspruchnahme externer Unternehmensberater
Q_u	Sonstige laufende Auszahlungen im Projektzeitraum u
R_{i*}	Fahrtspesen für den Berater i^*
s	Zeitraum vor Beratungsbeginn (Ausbildungszeitraum)
S_u	Sachmittelauszahlungen im Projektzeitraum u
t	Zeitraum während des Beratungsvorganges bei interner Beratung
t^*	Zeitraum während des Beratungsvorganges bei externer Beratung
T_{i*}	Tagesspesen für den Berater i^*
u	Zeitraum von Beginn der Aktivitäten zur Zusammenstellung eines Beratungsteams bis Beratungsende (Projektzeitraum)

D T a b e l l e n v e r z e i c h n i s

	Seite
1 Mögliche Alternativen des Wahlproblems: Einsatz interner/externer Unternehmens- berater	28
2 Einsatz interner und/oder externer Unter- nehmensberater je Beratungsgebiet	35
3 Häufigkeiten und Rangfolge der Determinan- ten für den Einsatz i n t e r n e r Be- rater	44
3a Rangfolge der Gesamthäufigkeit je Merkmal	45
3b Rangfolge der Wertschätzung je Merkmal	47
3c Häufigkeit der Merkmalsnennung an den ersten 3 Stellen	50
3d Rangfolge der Wertschätzung der an den er- sten 3 Stellen genannten Merkmale	51
4 Häufigkeiten und Rangfolge der Determinanten für den Einsatz e x t e r n e r Berater	54
4a Rangfolge der Gesamthäufigkeit je Merkmal	54
4b Rangfolge der Wertschätzung je Merkmal	55
5 Bewertung der Anforderungsarten des Bera- tungsfeldes "A"	147
6 Eignungsmatrix des Beratungsfeldes "A"	150
7 Auftragsgrund und Erfolgsübersicht von Unter- nehmensberatungen	185
8 Verteilung der Klassen auf die einzelnen Be- ratungsgegenstände	189

9	Untersuchung der BBE über Beratungsergebnisse bei Einzelhandelsbetrieben	199
10	Verteilung der Auszahlungskomponenten bei Einsatz i n t e r n e r Beratungsexperten	246
11	(Diskontierte) Gesamtauszahlungen bei Einsatz interner Beratungsexperten	247
12	Verteilung der Auszahlungskomponenten bei Einsatz e x t e r n e r Unternehmensberater	254
13	(Diskontierte) Gesamtauszahlungen bei Einsatz externer Unternehmensberater	255
14	Kumulierte Auszahlungsreihen beider Alternativen	257

E Abbildungsverzeichnis

	Seite
1 Darstellung der Wertzahlspannen mit Hilfe von Polarkoordinaten	149
2 Kurven der Einzahlungs-/Auszahlungsüberschüsse bei Inanspruchnahme i n t e r n e r bzw. e x t e r n e r Unternehmensberater	178
3 Zusammenhang zwischen Einzahlungs-/Auszahlungs- barwerten eines Beratungsauftrages	180
4 Differenzialanalytische Darstellung der Ent- wicklung der untersuchten Betriebe im 4-Jahres- vergleich (I)	198
4a Differenzialanalytische Darstellung der Ent- wicklung der untersuchten Betriebe im 4-Jahres- vergleich (II)	198
5 Verlauf der Auszahlungskurven (kumulierte Aus- zahlungen) für interne und externe Unterneh- mensberatung	258

1. Einsatz interner oder externer Unternehmensberater als Entscheidungsproblem: Eigenerstellung/Fremdbezug von Leistungen
- 1.1. Dringlichkeit der Behandlung des Entscheidungsproblems: Einsatz interner oder externer Unternehmensberater aufgrund der Expansion des Beratungswesens

Die Entscheidung eines Unternehmens, ob es zur optimalen Erfüllung eines von ihm gesetzten Zieles Eigen- oder Fremdleistungen in Anspruch nehmen soll, ist insofern von Bedeutung, als sie sich auf die Kosten- oder Gewinnsituation auswirkt und somit zahlreiche betriebswirtschaftliche Überlegungen voraussetzt.

Dabei stellt sich dieses Wahlproblem für Unternehmungen in fast allen Wirtschaftszweigen und Betriebsbereichen. Die praktische Relevanz des Entscheidungsproblems wurde bisher fast ausschließlich für industrielle Unternehmungen erkannt und Lösungsverfahren überwiegend zur Frage: Eigenerstellung oder Fremdbezug von bestimmten Rohstoffen oder Vorprodukten diskutiert¹⁾. Die Bedeutung des Wahlproblems im Zusammenhang mit der Bereitstellung dispositiver Leistungen wurde mit wenigen Ausnahmen explizit nur am Pande erwähnt²⁾.

Das spezielle Entscheidungsproblem: Einrichtung einer internen Unternehmensberatungsabteilung bzw. Aufbau eines internen Beratungsteams oder Inanspruchnahme externer Unternehmensberater ist fast ausnahmslos nur durch mehr oder weniger intensives Abwägen von Vor- und Nachteilskriterien erörtert worden.

In der vorliegenden Arbeit sollen nun Möglichkeiten und Grenzen verschiedener Vorgehensweisen zur Lösung des Entscheidungsproblems: Einsatz interner oder externer Unternehmensberater diskutiert werden.

Die Gründe, aus denen für die folgende Untersuchung das Gebiet der Unternehmensberatung gewählt wurde, liegen in

1) Vgl. S.12 ff. dieser Arbeit.

2) Vgl. ebenda, S. 15 ff.

der Erkenntnis der wachsenden Bedeutung des Beratungswesens für eine Unternehmung.

Die Ursachen der daraus resultierenden Expansion der Unternehmensberatung sind in der Komplexität der heutigen Wirtschaft als Folge eines permanenten Wandels in Wirtschaftswissenschaft, Technik, Gesellschaft und Politik anzusehen, die zu wachsenden und vielschichtiger werdenden Aufgaben der Unternehmensleitung führen.

So zwangen die Kompliziertheit des Wirtschaftsablaufes und die wachsende Unternehmensgröße zur Delegation bestehender und neuer Aufgaben innerhalb der Unternehmung¹⁾. Die ursprüngliche Unternehmerfunktion - z.B. im "Schumpeterschen" Sinne -²⁾ wurde zur Funktion des Managements. Während sie zuerst darin bestand, das Prinzip der Arbeitsteilung im Produktionsprozeß zu verwirklichen, verlagerte sich in den letzten zwei Jahrzehnten die Managementfunktion schwerpunktartig auf marktwirtschaftliche Probleme, auf Bereiche, die dem Begriff "Marketing" subsumiert werden³⁾.

-
- 1) Vgl. Dahl, E.: Die Unternehmensberatung. Eine Untersuchung ausgewählter Aspekte beratender Tätigkeiten in der Bundesrepublik Deutschland, Meisenheim am Glan 1967, S. 10 ff.
 - 2) Schumpeter sah als charakteristische Funktion des Unternehmers die Durchführung von Innovationen an und die Aufgabe des dynamischen Unternehmers lag in seiner schöpferischen Tätigkeit im Produktionsprozeß; vgl. Schumpeter, J.: Artikel "Unternehmer", in: Handwörterbuch der Staatswissenschaften, 4. Aufl., Bd. VIII, Jena 1928, S. 483.
 - 3) Der Grund dieser Entwicklung liegt überwiegend darin, daß der durch den 2. Weltkrieg hervorgerufene Nachholbedarf gedeckt war und die zunehmende Marktsättigung an Gütern die Unternehmer zwang, neue Bedürfnisse zu wecken und neue Absatzmärkte zu gewinnen; vgl. Dahl, E.: a.a.O., S. 9 f., Hammerschmidt, J.: Die unabhängige Wirtschaftsberatung in Deutschland. Stand und Ausbaumöglichkeiten unter Berücksichtigung ausländischer Erfahrungen, Diss. Nürnberg 1964, S. 108; Schleip, W.: Die Zukunft der Unternehmensberatung in Deutschland, in: Rationalisierung 1966, S. 108.

Darüber hinaus gewannen u.a. durch wachsende Unternehmensgröße Personalprobleme an Bedeutung. Großunternehmen rückten als wirtschaftliche und soziale Einrichtungen in das Interessenfeld außenstehender Institutionen wie Staat und Gewerkschaften, und die Unternehmen wurden mit Funktionen belastet, die darin bestanden, diesen Institutionen die Ausübung gewisser Kontrollfunktionen zu ermöglichen¹⁾.

Diese skizzierte Entwicklung ließ komplexe Koordinationsaufgaben, die sämtliche Einflußfaktoren, die das wirtschaftliche Geschehen eines Unternehmens beeinflussen, entstehen. Da sie jedoch in ihrer Gesamtheit vom Management oftmals nicht mit der erforderlichen Intensität wahrgenommen werden können, mußte das Prinzip der Arbeitsteilung auch auf das Management ausgedehnt werden. Daraus ergibt sich der Tätigkeitsbereich für die Unternehmensberater, die aufgrund bestimmter Eigenschaften besser als das Management geeignet sein können, spezifisch unternehmerische Aufgaben aus den Bereichen Organisation, Planung, Steuerung, Kontrolle, Menschenführung und Motivation zur Unterstützung des Managements zu lösen.

Ohne auf die Anfänge des Beratungswesens und die Wandlung der Beratungstätigkeit einzugehen²⁾, soll kurz die Entwicklung dieses Berufszweiges in Deutschland innerhalb des letzten eineinhalb Jahrzehntes betrachtet werden, da erst Ende der fünfziger und Anfang der sechziger Jahre eine beträchtliche Expansion der Unternehmensberatung in Deutschland zu beobachten war³⁾.

1) Vgl. Dahl, E.: a.a.O., S. 10.

2) Vgl. dazu Hammerschmidt, J.: a.a.O., S. 45 ff.;
Schleip, W.: a.a.O., S. 107 f.

3) Vgl. Hammerschmidt, J.: a.a.O., S. 53; Schröder, H.J.: Artikel "Unternehmensberatung", in: Management Enzyklopädie, Bd. 5, München 1971, S. 950.

Der wichtigste Grund für das zunehmende Bedürfnis nach Unternehmensberatungsleistungen resultiert offensichtlich aus der folgenden Entwicklung¹⁾.

Die unmittelbare Nachkriegsperiode war in Deutschland durch einen steilen wirtschaftlichen Aufschwung gekennzeichnet, während dem die Nachfrage nach Beraterleistungen aufgrund positiver Ertragslage der Unternehmen gering war²⁾. In den folgenden Jahren festigte sich die wirtschaftliche Entwicklung, es entstanden zunehmende Wettbewerbssituationen in Deutschland, die darüber hinaus durch die fortschreitende wirtschaftliche und politische Integration Europas verstärkt wurden. Der anwachsende Konkurrenzkampf brachte die Tendenz zur Unternehmenskonzentration mit sich³⁾. Großbetriebe sind aber aufgrund ihrer Spezialisierung ihrerseits wieder auf zahlreiche langfristig gebundene kleinere und mittlere Zulieferbetriebe angewiesen⁴⁾, was die Notwendigkeit der Erhaltung der Klein- und Mittelbetriebe unterstreicht.

-
- 1) Ein weiterer Grund der Ausdehnung scheint in einer gewissen Alibifunktion der Unternehmensberatung zu sehen sein. Sie besteht darin, Führungskräften von Unternehmen im Falle des Auseinanderfallens von Unternehmens-eigentümer und -leitung gutachtliche Rückendeckung zu geben sowie zur Rechtfertigung unpopulärer Entscheidungen zu dienen; mit anderen Worten geht es darum, den eigenen Entscheidungsprozeß durch das Urteil unabhängiger Experten abzusichern. Vgl. Heigl, A.: Zum Entscheidungsproblem: fremde oder eigene Unternehmensberatung, in: ZIR 1971, S. 2.
 - 2) Amerikanische Beraterfirmen stellten einen Absatzrückgang ihrer Leistung in Zeiten der Prosperität fest; vgl. Hammerschmidt, J.: a.a.O., S. 102.
 - 3) Vgl. zu den Ursachen der Konzentration Sieber, E.H.: Führungsprobleme mittlerer Betriebe, in: Betriebsgröße und Unternehmenskonzentration, Nürnberger Hochschulwoche, 16. - 20. Febr. 1959, Berlin 1959, S. 73 ff.
 - 4) So hatten 1965 die Firmen Siemens und AEG ca. 30.000, Daimler-Benz 16.568 Zulieferbetriebe; vgl. Krüger, G.: Betriebswirtschaftliche Überlegungen zur Frage Eigen-erstellung oder Fremdbezug von Leistungen, in: Gegenwartsfragen der Unternehmensführung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Wilhelm Hasenack, Herne/Berlin 1966, S. 483.

Aus dieser Entwicklung resultierte die Expansion der Beratungseinrichtungen sowohl für Groß- als auch für Mittel- und Kleinbetriebe. Die Unternehmensberater hatten den skizzierten Funktionswandel bzw. die Funktionsausdehnung zu verdeutlichen und die Unternehmen bei der Funktionsausübung zu unterstützen, um somit eine Gefährdung der Unternehmensexistenz zu verhindern.

Anstoß zu einer Expansion deutscher Beratungseinrichtungen waren offensichtlich die amerikanischen "Management Consultants" und deren Ausdehnung¹⁾.

In den USA entwickelte sich das Beratungswesen einmal aus dem Berufsbild und dem Aufgabenbereich des Accountants und zum anderen aus dem des Consulting Engineers, wobei der Zusammenhang zwischen kaufmännischer und technischer Beratung oft sehr eng war und sich daraus die Tendenz zur Gesamtberatung und Teamarbeit entwickelte²⁾.

Neuere Zahlenangaben über Bestand und Entwicklung von amerikanischen Beratungseinrichtungen sowie über die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen sind lückenhaft, differieren zum Teil beträchtlich voneinander bzw. sind miteinander nicht vergleichbar: während nach Angaben von Albrook in den USA der Beratungsmarkt 1969 um ca. 5 % p.a. - gemeint ist hier offensichtlich die personelle Zunahme - expandierte³⁾, nennt Sweeny 1970 für das letzte Jahrzehnt ein durchschnittliches jährliches Wachstum des Umsatzes im Beratungswesen um 20 %⁴⁾.

-
- 1) Die Expansion amerikanischer Unternehmensberatungen begann allerdings bereits vor reichlich vier Jahrzehnten nach der Weltwirtschaftskrise von 1929 und hielt offensichtlich - z.B. durch die Ausdehnung des Binnenmarktes - bis heute an; vgl. Hammerschmidt, J.: a.a.O., S. 77 ff.
 - 2) Vgl. Falk, B., Acker, H.: Wirtschaftsberatung in Deutschland und in den USA, in: ZfB 1954, S. 545 ff.
 - 3) Albrook, R.C.: Europe's Lush Market for Advice American Preferred, in: Fortune, July 1969, S. 128.
 - 4) Siehe HB v. 15.9.70 S. 5: "Orga-Plan: von der Treuhand-Tochter zum Beratungs-Stützpunkt von DSSD".

Zu Beginn der sechziger Jahre schätzte die American Management Association Inc. (AMA), daß ca. 70 % aller US-Firmen einen Beratungsdienst in Anspruch genommen haben¹⁾, 1971 wurde geschätzt, daß mehr als 75 % aller großen amerikanischen Firmen mit Unternehmensberatern zusammenarbeiten²⁾.

Ende der fünfziger Jahre und zu Beginn der sechziger Jahre expandierten amerikanische Beratungsfirmen besonders stark auf dem europäischen Markt, für den sie der Kanal für die erfolgreichen amerikanischen Management-Konzepte waren: "They have introduced ideas such as profit center, executive development programs, marketing strategies, the dezentralization and pinpointing of executive responsibilities, and long-range corporate planning employing the latest techniques of mathematical analysis"³⁾. So gibt Servan-Schreiber an, daß drei bekannte amerikanische Beratungsunternehmen in Europa seit 5 Jahren ihren Personalbestand jährlich verdoppeln⁴⁾.

In der Bundesrepublik Deutschland unterhalten die größten amerikanischen Unternehmensberater seit einem reichlichen Jahrzehnt ihre Niederlassungen und berieten seither eine Vielzahl der größten deutschen Unternehmen⁵⁾.

-
- 1) Vgl. Gross, H.: Wachsender Bedarf an Beratungsfirmen. Amerikanische Erfahrungen - Europäische Erfordernisse, in: Wirtschaftsbriefe, Frankfurt a.M. 16.6.61, S. 2 f., zitiert bei: Hammerschmidt, J.: a.a.O., S. 79.
 - 2) Vgl. Schröder, H.J.: a.a.O., S. 950.
 - 3) Albrook, R.C.: a.a.O., S. 128; siehe auch dazu Gross, H.: Aspekte der Unternehmensberatung, in: Wpg 1969, S. 76.
 - 4) Vgl. Servan-Schreiber, J.J.: Die amerikanische Herausforderung, Hamburg 1969, S. 31; die Zahlenangabe bezieht sich auf Anfang der sechziger Jahre.
 - 5) Vgl. Albrook, R.C.: a.a.O., S. 129 und S. 181. So hat allein die amerikanische Beratungsfirma Booz, Allen und Hamilton in dieser Zeit 21 der 50 größten deutschen Firmen beraten; Mc Kinsey beriet beispielsweise unter anderem VW, DEMAG, BASF, Rheinische Stahlwerke und Feldmühle, Dynamit Nobel.

Die deutschen Auftraggeber kamen überwiegend aus den Branchen Stahl, Kohle, Maschinen- und Fahrzeugbau sowie dem Bereich der Chemie.

Trotz des starken Vordringens des amerikanischen Beratungswesens in Deutschland expandierten deutsche Beratungsunternehmen stark; nach einer Statistik des Rationalisierungskuratoriums der Deutschen Wirtschaft (RKW) gab es Ende 1971 in der BRD etwa 3.500 Unternehmensberater aller Qualifikationen¹⁾.

Ihr Erfolg begründet sich unter anderem einmal aus der geringen Vertrautheit amerikanischer Berater mit den speziellen deutschen Verhältnissen, wie z.B. den deutschen Steuer-, Handels- und Aktiengesetzen. Zum anderen lagen die deutschen Honorare durchschnittlich 30 % - 50 % unter denen für vergleichbare Leistungen amerikanischer Berater, was aus den niedrigeren Gehältern für qualifizierte Berater resultiert. Heute allerdings besteht auf dem deutschen Beratermarkt ein scharfer Wettbewerb zwischen einheimischen und ausländischen Beraterfirmen. Dessenungeachtet prognostizieren nahezu sämtliche Veröffentlichungen zum Thema der Unternehmensberatung die Ausweitung der deutschen Beratungseinrichtungen und unterstreichen deren Zukunftschancen²⁾.

Derartige Zahlen sollen jedoch nicht darüber hinweg täuschen, daß es gegenwärtig unmöglich ist, exakte Statistiken über Entwicklung und Stand des deutschen Beratungswesens zu erhalten. Diese Schwierigkeit resultiert einmal aus den verschiedenen, zum Teil konkurrierenden Berufsverbänden, denen nicht sämtliche Beratungsträger - vor allem nicht die überwiegend auftretenden freiberuflichen Einzelberater - angehören und zum anderen aus dem fehlenden einheitlichen Be-

1) Siehe Handelsblatt v. 2.12.71, S. 7, "Management ist keine Wissenschaft, sondern eine Summe von Erfahrungen". Zu den Unternehmensberatern zählen nicht: Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Steuerbevollmächtigte, Rechtsanwälte.

2) Beispielsweise schätzen die Mummert und Partner-Gruppe, daß der gesamte Auftragswert von etwa 200 Mio. DM (1971) - bei aller Problematik der Abgrenzung - sich bis 1980 mehr als verdoppeln wird; vgl. HB v. 19./20.2.71, S. 5: "Full-service-Beratung in starker Expansion".

rufsbild, wodurch ein Abgrenzungsproblem zu beratungsähnlichen Leistungen auftritt¹⁾.

In Klein- und Mittelbetrieben wird oft eine Funktionskonzentration in der Person des Unternehmers angetroffen, die zu starker Überbelastung und mangelnder Führungsqualität führen und letztlich die Unternehmensexistenz gefährden kann²⁾.

Da einerseits die Notwendigkeit der Beratung dieser Unternehmen³⁾, zum anderen die große Kostenbelastung bei Inanspruchnahme von Unternehmensberatern erkannt wurden, sind Möglichkeiten der staatlich finanzierten Unternehmensberatung geschaffen worden. Die Höhe der Zuschüsse für Beratungen richtet sich nach der Umsatzgröße: 75 % Bundeszuschuß für Unternehmen bis 0,6 Mio. DM Jahresumsatz, 50 % bis 1,8 Mio. DM Umsatz, 25 % bis 5 Mio. DM Umsatz⁴⁾.

-
- 1) Vgl. Hammerschmidt, J.: a.a.O., S. 43 f. In der 1961 vom Statistischen Bundesamt aufgestellten Klassifizierung der Berufe sind unter "Berufe der Verwaltung, des Rechtswesens und der Sozialpflege" allein der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater aufgeführt und erst in den sog. "Unterabteilungen" wird der "Wirtschaftsberater" genannt; vgl. Statistisches Bundesamt Wiesbaden, Bevölkerung und Kultur, Volks- und Berufszählung v. 6.6.61, Heft 13, S. 366 und 371. Auch in neueren einschlägigen Statistiken ist im Schema der Berufsbereiche und -gruppen unter dem Bereich "Dienstleistungsberufe" der "Unternehmensberater" explizit nicht aufgeführt; vgl. Sperling, H.: Die Klassifizierung der Berufe 1970, in: Wirtschaft und Statistik 1970, S. 38.
 - 2) Vgl. dazu auch Sieber, E.H.: Führungsprobleme mittlerer Betriebe, a.a.O., S. 76 ff., insbesondere S. 78.
 - 3) Vgl. zur wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Bedeutung der Unternehmensberatung für Klein- und Mittelbetriebe, Leihner, E.: Über die Auswirkungen der Betriebsberatung, in: Kroniek van het Ambacht/Klein- en Middenbedrijf, Den Haag 1972, S. 280.
 - 4) O.V.: Förderung von Unternehmensberatungen, in: Betriebswirtschafts-Magazin 1972, S. 1157

Dabei stehen den Klein- und Mittelbetrieben eine Vielzahl von Beratungseinrichtungen zur Verfügung, die vor allem durch das RKW und die Mitglieder des "Erfahrungsaustauschkreises der Beratungsdienste der gewerblichen Wirtschaft" geschaffen wurden. Dieser Vereinigung gehören u.a. an:

Betriebswirtschaftliche Beratungsstelle für den Einzelhandel (BBE),
Bundesbetriebsberatungsstelle für den Deutschen Groß- und Außenhandel GmbH (BBG),
Beratungsdienst der Bundes-Zentralgenossenschaft Straßenverkehr GmbH (BZG),
Deutscher Handwerkskammertag, Unternehmensberatungs-Gesellschaft der genossenschaftlichen Großhandels- und Dienstleistungsunternehmen,
BDI (Abt. Betriebswirtschaft),
Verband der Landwirtschaftskammern¹⁾.

Während diese Beratungsunternehmen vorwiegend Gesamtheitsberatungen durchführen, bieten einzelne RKW-Landesgruppen unterschiedliche Spezialberatungen an:

Baden-Württemberg:	Werksplanung, EDV, Energienutzung, Fuhrpark;
Bayern:	EDV, Entlohnungssysteme, allgemeine Unternehmensplanung, Arbeitsstudien, Führungsnachfolge, Qualitätskontrolle
Berlin:	EDV, Kredit- und Patentangelegenheiten, Neubauplanung;
Hamburg:	Kapitalbeschaffung;
Nordrhein-Westfalen:	EDV, Energie, Werksplanung;
Saarland:	Stromkostenuntersuchung ²⁾ .

Allerdings scheinen die Klein- und Mittelbetriebe die Möglichkeiten der Inanspruchnahme von Unternehmensberatungen nur schwach zu nutzen, was tendenziell aus einer Ende 1972 durchgeführten Umfrage der IHK-Hannover hervorgeht³⁾. Eine Befragung von 250 Industriebetrieben, die sich größenmäßig zu-

1) Vgl. o.V.: Förderung von Unternehmensberatungen, a.a.O., S. 1157.

2) Vgl. ebenda, S. 1157.

3) Vgl. Presseinformation der IHK-Hannover v. 3.1.73, S. 2.

sammensetzen aus

61 % mit 50 - 200 Beschäftigten

20 % mit 200 - 500 Beschäftigten

19 % mit 500 und mehr Beschäftigten

ergab, daß 47 % in der Vergangenheit noch niemals eine Unternehmensberatung durch Dritte in Anspruch genommen hatten; bei jeweils einem Viertel der Unternehmen erfolgte einmal oder mehrmals eine Beratung durch einen Unternehmens- oder Betriebsberater¹⁾.

Die Gründe für diese Zurückhaltung liegen nach dieser Umfrage einmal in der Uninformiertheit, dem Mißtrauen gegenüber fremden Beratern oder dem Vertrauen auf die eigenen Fähigkeiten von Unternehmensleitung bzw. Führungspersonal. Zum anderen wird die geringe Nachfrage dieser Unternehmen nach Beratungsleistungen aus finanziellen Überlegungen gefolgert. Über die Hälfte der befragten Unternehmen scheint nicht in der Lage zu sein, die Beratungskosten zu tragen oder scheut den Aufwand aufgrund der Unsicherheit über den zu erwartenden Ertrag.

Schließlich stellt sich die Frage, welche Folgerungen aus der Expansion von Beratungseinrichtungen und der zunehmenden Nachfrage nach Unternehmensberatungen für die Behandlung des Entscheidungsproblems: Eigenerstellung oder Fremdbezug von Beratungsleistungen zu gewinnen sind.

Vorwiegend aufgrund von Wirtschaftlichkeitsüberlegungen wird sich das Entscheidungsproblem nicht für Klein- und Mittelbetriebe stellen.

Die Einrichtung einer eigenen Stabsabteilung würde zu hohen Kosten verursachen²⁾, wobei darüber hinaus voraussichtlich zusätzliche Leerkosten durch intervallmäßigen Arbeitsanfall hinzukämen³⁾. Als Alternative empfiehlt sich daher die (verstärkte) Inanspruchnahme externer Unternehmensberater, die durch die staatliche Mittelstandspolitik

1) Vgl. Presseinformation der IHK-Hannover v. 3.1.73, S. 2.

2) Vgl. Hammerschmidt, J.: a.a.O., S. 121.

3) Vgl. Hollai, S.G.: Betriebswirtschaftliche Probleme der Unternehmensberatung, Winterthur 1961, S. 24.

in Form von Zuwendungen für Unternehmensberatungen noch anziehender wird.

Andere Überlegungen resultieren aus der Beobachtung der Expansion der Nachfrage nach Beratungsleistungen in Großbetrieben. Da Beratungsaufgaben oft nur langfristig - einige Großunternehmen haben externe Berater bereits als Dauereinrichtung - und durch mehrere Berater zu lösen sind und Honorarsätze für Unternehmensberatungen eine beträchtliche Höhe annehmen können, können Beratungskosten sehr umfangreich werden. Diese Entwicklung zwingt zu Überlegungen, ob es langfristig nicht wirtschaftlich ist, sich eine eigene Stabsabteilung einzurichten, die aus Experten besteht, die dieselben Aufgaben der Unternehmensberatung übernehmen können.

1.2. Stand der Diskussion zum Entscheidungsproblem Eigenerstellung/Fremdbezug

Die Diskussion in der betriebswirtschaftlichen Literatur zum Entscheidungsproblem Eigenerstellung/Fremdbezug bezog sich überwiegend auf die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug für Industrieunternehmen. Hier wiederum wurde das Wahlproblem schwerpunktartig für den Beschaffungs- und Produktionsbereich vor allem im Zusammenhang mit der Bereitstellung von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, Vor- und Zwischenprodukten, Energien usw. behandelt¹⁾.

Die zur Lösung des Wahlproblems verwandten verschiedenartigen Entscheidungskriterien und -verfahren wurden dabei in Abhängigkeit von den unterschiedlichen Wahlsituationen diskutiert.

1) Vgl. Männel, W.: Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug. Theoretische Grundlagen - Praktische Fälle, Berlin/Herne 1968; ders.: Grundprobleme der Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug im Industriebetrieb, in: BFuP 1969, S. 76 ff.; Rasch, H.: Die Wahl zwischen Selbsterstellung und Fremdbezug als Einkaufs- und Investierungsproblem in der industriellen Unternehmung. Beiträge zur Unternehmenspolitik, Bd. 3, Berlin 1968; Lücke, W.: Selbstanfertigung oder Fremdbezug - was ist billiger?, in: Kostenrechnungspraxis 1960, S. 69 ff.; Wardenberg, J.: Das Problem der Wirtschaftlichkeitsrechnung bei der Entscheidung zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug, in: Kostenrechnungspraxis 1967, S. 5 ff.; Everling, W.: Eigenfertigung oder Fremdbezug?, in: DB 1965, S. 1489 ff.; Coenenberg, A.G.: Möglichkeiten des Wirtschaftlichkeitsvergleichs zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug von Vorratsgütern, in: ZfB 1967, S. 268 ff.; Hölscher, K.: Eigenfertigung oder Fremdbezug. Entscheidungsmodelle für den Wirtschaftlichkeitsvergleich, Wiesbaden 1971; Kilger, W.: Entscheidungskriterien zur Wahl zwischen Eigenerstellung und Fremdbezug, in: Das Rechnungswesen als Instrument der Unternehmensführung, Bielefeld 1969, S. 76 ff.; Gross, H.: Make or Buy Decisions, in: Management Services, Vol. 3, 1966, S. 45 ff.; ders.: Selbstmachen oder kaufen?, erweiterte deutsche Bearbeitung von W. Männel, München 1969; Kruschwitz, L.: Eigenherzeugung oder Beschaffung? Eigenverwendung oder Absatz?, Berlin 1971.

Je nach kurz- oder langfristiger Betrachtungsweise, bei Vorliegen von voll-, unter- oder überbeschäftigten Kapazitäten, in Abhängigkeit von der optimalen Losgröße, bei Liquiditätsschwierigkeiten etc. werden kosten- und leistungsmäßige Unterschiede sowie Zeit-, Risiko-, Unabhängigkeits-, Prestige- und Geheimhaltungsgesichtspunkte analysiert.

Im Vordergrund der Beiträge zu diesem Entscheidungsproblem steht die kritische Beurteilung der Anwendbarkeit von Verfahren der Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unterschiedlichen Wahl- bzw. Unternehmenssituationen, wobei überwiegend - stillschweigend oder explizit - als alleinige oder dominante Zielgröße das Streben nach maximalem Gewinn unterstellt wird, was offensichtlich auch der in der Praxis anzutreffenden Verhaltensweise entspricht¹⁾. Die erwähnten Prestige-, Geheimhaltungsgesichtspunkte etc. bleiben dabei wegen mangelnder Quantifizierbarkeit außer Ansatz und werden höchstens nach Aufstellung einer Wirtschaftlichkeitsrechnung zur Entscheidungsfindung herangezogen²⁾.

Zunächst ist bei dem Entscheidungsproblem zwischen kurz- und langfristiger Betrachtungsweise zu unterscheiden³⁾.

1) Vgl. S. 88 dieser Arbeit. Auch andere vom Unternehmen verfolgte Ziele wie Umsatzmaximierung, Kostenminimierung, Erzielung eines angemessenen Gewinnes lassen sich letztlich auf das Gewinnmaximierungsziel zurückführen (vgl. S. 89 f.) bzw. sind als Unterziel einer langfristigen Gewinnmaximierung bzw. als Gewinnmaximierung unter Nebenbedingungen aufzufassen.

2) Vgl. Männel, W.: Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug, a.a.O., S. 39.

3) Bei Problemen der kurzfristigen Entscheidung werden schwerpunktartig Bereiche des Leistungserstellungsprogrammes behandelt, die jeweils unter gegebenen Verhältnissen z.B. eine nicht optimale Losgröße, unausgenutzte Kapazität, Fertigungsengpässe usw. betreffen; langfristige Entscheidungen betreffen Veränderungen z.B. in der Betriebsausstattung, Kapazität etc.; vgl. Krüger, G.: a.a.O., S. 481 f.

Diese Unterscheidung ist insofern von Bedeutung, als von ihr wiederum Art und Umfang der Entscheidungskomponenten bzw. die Wahl der durchzuführenden Vergleichsrechnung abhängen. So wird bei kurzfristiger Betrachtung in Abhängigkeit von der vorhandenen Kapazitätsauslastung die Entscheidung mit Hilfe der Kostenvergleichsrechnung durchgeführt¹⁾ wobei Unterbeschäftigung die zusätzlichen variablen Kosten bei Vollbeschäftigung die zusätzlichen variablen Kosten zusätzlich entgangener Deckungsbeiträge (als "Opportunitätskosten") den Kosten für Fremdbezug gegenübergestellt werden²⁾.

Handelt es sich bei der Entscheidung: Eigenerstellung oder Fremdbezug um ein langfristiges Wahlproblem, das im eigenen Unternehmen die Neuerrichtung oder Erweiterung von Kapazitäten erfordert, so fallen neben den zusätzlichen variablen Kosten ggf. Opportunitätskosten und auch die mit der Kapazitätserweiterung verbundenen fixen Kosten an. Aufgrund der Langfristigkeit wird allerdings zur Lösung dieser Fälle die statische Kostenvergleichsrechnung abgelehnt und die Anwendung der dynamischen Investitionsrechenverfahren empfohlen bzw. das Instrument der linearen Programmierung verwandt⁴⁾.

1) Vgl. Kilger, W.: a.a.O., S. 77.

Die Ansätze beschränken sich unter der Annahme gleichwertiger Qualität der Leistung beider Bereitstellungswege auf die Kostenvergleichsrechnung; wird diese Voraussetzung aufgehoben, so muß die Wirtschaftlichkeitsrechnung durch eine Ergebnisvergleichsrechnung ergänzt werden; vgl. Männel, W.: Grundprobleme der Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug im Industriebetrieb, a.a.O. S. 79.

2) Vgl. ebenda, S. 85 ff.; derselbe: Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug, a.a.O., S. 49 ff.; Krüger, G.: a.a.O., S. 489 ff.

3) Vgl. Kilger, W.: a.a.O., S. 77. Aus der Kritik zu den Kostenvergleichsrechenverfahren entwickelt Coenenberg zu dem vorliegenden Problem ein Lösungsbeispiel mit Hilfe der Investitionsrechnung; vgl. Coenenberg, A.G.: a.a.O., S. 274 ff.

4) Vgl. ebenda, S. 278 ff.; Ferner, W., Lindner, K., Sträßer H.: Eigenfertigung oder Fremdbezug. Ein Praxisfall, gelöst mit linearer Programmierung, in: ZfB 1968, EH 1, S. 45 ff.

Darüber hinaus wurde die praktische Bedeutung des Wahlproblems Eigenerstellung oder Fremdbezug auch für Leistungen in den Bereichen der Absatzvorbereitung und -durchführung, der Personalbetreuung (Fortbildung, Verpflegung, Gesundheitsdienst) sowie Energieversorgung erkannt¹⁾ und für den Bereich der Informationsverarbeitung - Eigenanlage oder Datenermittlung außer Haus - diskutiert²⁾.

In den zahlreichen oben zitierten Veröffentlichungen zu dem Wahlproblem wurde allerdings die Bedeutung des Entscheidungsproblems für die Bereitstellung dispositiver Leistungen bis auf einzelne Abhandlungen kaum erwähnt³⁾. So stellt Kilger fest: "Selbst bei dispositiven Leistungen (z.B. Umstellung des Rechnungswesens auf ein neues Verfahren, Durchführung von Zeitstudien, Einführung der elektronischen Datenverarbeitung) taucht das Problem auf, ob man hierfür eigene Abteilungen oder Unternehmensberater einsetzen soll"⁴⁾.

Ein ausführlicher Beitrag stammt von Blohm⁵⁾, der das Entscheidungsproblem für den Bereich des Prüfungswesens - z.B. freiwillige Organisationsprüfung, Prüfung von Beteiligungsgesellschaften usw. - diskutiert. Für eine sachlich und zeitlich nicht näher abgegrenzte Unterschlagungsprüfung, d.h. eine "Einzelaufgabe mit einem fest umrissenen Prüfungsziel"⁶⁾,

1) Vgl. Krüger, G.: a.a.O., S. 479 f.; Männel, W.: Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug, a.a.O., S. 22 ff.

2) Vgl. Heinrich, L.J.: Zur Frage "Eigenfertigung oder Fremdbezug" bei der Informationsverarbeitung, in: ZfbF 1969, S. 676 ff.; Baugut, G.: Die Kombination der Verfahren Eigenfertigung und Fremdbezug bei der Informationsverarbeitung, in: ZfbF 1973, S. 229 ff.

3) Vgl. Krüger, G.: a.a.O., S. 481; Männel, W.: Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug, a.a.O., S. 26; Kilger, W.: a.a.O., S. 77.

4) Kilger, W.: a.a.O., S. 77.

5) Blohm, H.: Zum Entscheidungsproblem der Abgrenzung von Eigen- und Fremdleistung der Revisionsaufgabe, in: Dienstleistungen in Theorie und Praxis; Hrsg.: Linhardt, H., Penzkofer, P., Scherpf, P.; Festschrift zum 70. Geburtstag von O. Hintner, Stuttgart 1970, S. 183 ff.

6) Ebenda, S. 188.

empfiehlt Blohm bei vergleichbaren Leistungen die Kostenvergleichsrechnung, wobei er in Abhängigkeit von der Kapazitätsauslastung dieselben Kostenkomponenten zum Vergleich heranzieht, wie sie oben genannt wurden¹⁾. Im Falle einer Organisationsprüfung kann mangels exakter Methoden zur Entscheidungsfindung die Wahl bisher nur durch die Aufstellung bewerteter Vor- und Nachteilskriterien getroffen werden, die z.B. durch Gruppenbewertung den Charakter von quasiobjektiven Entscheidungen annehmen kann²⁾. Jedenfalls ist Blohm der Meinung, daß "primär kein Problem vorliegt, dessen Quantifizierung mit heutigen Mitteln praktikabel wäre"³⁾.

Zu dem speziellen Entscheidungsproblem: Einsatz interner Beratungsexperten oder Inanspruchnahme externer Unternehmensberater hat bisher erst Heigl mit konkreten betriebswirtschaftlichen Überlegungen Lösungsvorstellungen für das Wahlproblem entwickelt⁴⁾.

1) Vgl. S. 14 dieser Arbeit.

2) Vgl. Blohm, H.: Zum Entscheidungsproblem der Abgrenzung von Eigen- und Fremdleistung der Revisionsaufgabe, a.a.O., S. 191 f.

3) Ebenda, S. 199.

4) Vgl. Heigl, A.: Zum Entscheidungsproblem: fremde oder eigene Unternehmensberatung, a.a.O., S. 1 ff.

1.3. Stand der Diskussion zum Wahlproblem Eigenerstellung/ Fremdbezug von Unternehmensberatungsleistungen

In der Literatur zum Beratungswesen sind die Vor- und Nachteile des Einsatzes interner oder externer Berater zahlreich und mehr oder weniger sachverständig erörtert worden¹⁾.

Die Bevorzugung einer der Alternativen geschah nahezu ausschließlich infolge gewisser Kosten- bzw. Leistungsvermutungen aufgrund bestimmter fachlicher und i.w.S. persönlichkeitsbedingter Qualifikationsmerkmale wie

Wissenschaftliche Grundausbildung
Spezialwissen
Erfahrung
Objektivität
Diskretion
Autorität
Verantwortung

bzw. von Gesichtspunkten und Momenten, die ihnen untergeordnet werden können.

Der positive oder negative Einfluß der bisher in den Veröffentlichungen überwiegend aufgeführten Merkmale zur Entscheidungsfindung soll im folgenden schematisch gegenübergestellt werden. Dabei können die Ausprägungen dieser Merkmale durchaus ähnlich sein, was notwendigerweise zu Überschneidungen der Merkmalsinhalte führt. Die wesentlichsten Interdependenzen sind, soweit wie möglich, einzeln ausgewiesen.

1) Vgl. Martin, F.: Betriebseigener oder beratender Organisator, in: ZfO 1955, S. 64; Dahl, E.: a.a.O., S. 73 ff.; Hollai, S.G.: a.a.O., S. 22 ff., 37 ff.; Hintner, O.: Das Verhältnis von Wirtschaftsprüfung und Betriebsprüfung, in: Probleme der Betriebsführung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Otto R. Schnutenhaus, Berlin 1959, S. 277 ff.; Böhrs, H.: Grundfragen und Methoden der Büro-rationalisierung, Bern/München 1958, S. 11 ff.; Heigl, A.: Zum Entscheidungsproblem: fremde oder eigene Unternehmensberatung, a.a.O., S. 2 f.; Schmidt, E.: Möglichkeiten und Grenzen firmeninterner Betriebsberatung, in: Industrielle Organisation, Schweizerische Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1960, S. 461 ff.; Vrieske, U.-A.: Betriebsorganisation und Unternehmensführung, in: DB 1971, S. 445 f.; Stier, E.: Die Entscheidungshelfer für die Unternehmensleitung, Wiesbaden 1969, S. 193 ff.; Blohm, H.: Die Innenrevision als Funktion der Leitung in Industriebetrieben, Essen 1957, S. 31 ff., 50 ff.; Carnap, G.: Gesichtspunkte für die Auswahl von außerbetrieblichen Beratern, in: ZfO 1961, S. 50 ff.; o.V. "Beratungshilfe ersetzt teure firmeneigene Spezialisten", in: Rationalisierung 1968, S. 163; Hammerschmidt, J.: a.a.O., S. 115 ff.; Trechsel, F.: Die Einrichtung einer Organisationsabteilung, in: Die Unternehmung 1960, S. 20 ff.

Interne Unternehmensberater

- fachliche Momente -

(1) Wissenschaftliche Grundausbildung

- Grundsätzlich keine Unterschiede in der Möglichkeit der wissenschaftlichen Grundausbildung und Weiterbildung.
- Geforderte Voraussetzung: Im Hochschulstudium ergänzt durch Sonderkurse und Literaturstudien erlangte Beherrschung der Methoden des Scientific Management 1).

(2) Spezialwissen
(unternehmungsorientiert)

- Spezielle Unternehmenskenntnis, d.h. Personen- und Sachkenntnis, Kompetenz-, Verfahrensablaufkenntnis in Abhängigkeit von der Unternehmenszugehörigkeitsdauer 2). Gefahr der "Betriebsblindheit" 3) aufgrund gleichbleibenden Aufgabenbereiches.

Externe Unternehmensberater

- Bei Erstberatung keine speziell unternehmungsorientierten Kenntnisse.

1) Vgl. WP-Handbuch 1973, Düsseldorf 1973, S. 1196 f.; Hollai, S.G.: a.a.O., S. 53.

2) Vgl. Wrieske, U.-A.: a.a.O., S. 445.

3) Zur Erläuterung des Begriffs "Betriebsblindheit" vgl. repräsentativ für die zahlreichen Äußerungen über das bereits zum "terminus technicus" gewordene Merkmal: Dahl, E.: a.a.O., S. 35 ff. Der von Dahl geäußerten Behauptung, daß der interne Berater zwangsweise zum konformen Mitglied der bürokratischen "Maschinerie" wird und damit in seiner Denk- und Arbeitsweise ge- bzw. verformt wird, kann grundsätzlich nicht zugestimmt werden, da das Eingespanntsein in den bürokratischen Apparat abhängig ist von der hierarchischen Eingliederung; vgl. ebenda, S. 29 f.

Interne Unternehmensberater

(3) Spezialwissen
(problemorientiert)

- Abhängigkeit von der Dauer und Intensität der Spezialausbildung des Unternehmensberaters.
Grundsätzlich keine Unterschiede.

(4) Erfahrung

- mehr spezifische Unternehmenserfahrung

Externe Unternehmensberater

- Häufig Annahme größeren Spezialwissens 1).
- Vorteil der sofortigen Hinzuziehung von hochqualifizierten Spezialisten für bestimmte Zeit.
- Aufgrund vielseitiger Informationsmöglichkeiten in verschiedenen Unternehmen und Wirtschaftszweigen mehr Erfahrung; dadurch breite Vergleichsmöglichkeit und Anwendung erprobter Methoden zur Problemlösung 2).
- Die Erfahrung ist eine "kontrollierte Erfahrung" 3), die durch den Ruf des externen Unternehmensberaters nachprüfbar ist.
Einschränkung des Vorteils evtl. durch vertragliche Verpflichtung, Konkurrenzbetriebe erst nach Ablauf einer bestimmten Frist zu beraten.

-
- 1) Vgl. Muth, H.: Produktivere Unternehmerarbeit durch Management Consultants, in: Der Volkswirt, Frankfurt a.M., Nr. 16 v. 19.4.1958, S. 658 f. Der in der Literatur oft geäußerte Vorteil des externen Unternehmensberaters, über größere Spezialkenntnisse zu verfügen, und die daraus resultierende Inanspruchnahme seiner Dienste ist als Entscheidungsgrund nicht allgemein gültig, da sich eine Unternehmung einen Spezialisten vom Arbeitsmarkt besorgen kann. Vgl. auch: Hollai, S.G.: a.a.O., S. 38 f.
 - 2) Vgl. Martin, F.: a.a.O., S. 64; Wrieske, U.-A.: a.a.O., S. 445; Hollai, S.G.: a.a.O., S. 39 f.
 - 3) Vgl. Hollai, S.G.: a.a.O., S. 40.

Interne Unternehmensberater

Externe Unternehmensberater

(5) Fachliche Zusatzmomente

- Möglichkeit der Weiterverwendbarkeit aufgrund spezieller Unternehmenskenntnis.
- Bei vorhandener Abteilung sofortige und dauernde Verfügbarkeit.

Einseitige bzw. gegenseitige Abhängigkeiten bestehen zwischen sämtlichen fachlichen Momenten. Der Grad der Erlangung und Anwendung von problem- aber auch unternehmensorientiertem Spezialwissen wird von der wissenschaftlichen Grundausbildung abhängen. Die durch die Berufspraxis gewonnene Erfahrung wird u.a. bestimmt durch die Grundausbildung bzw. das vorhandene Spezialwissen; andererseits kann Erfahrung eine wissenschaftliche Ausbildung effizienter machen und die Höhe des Spezialwissens beeinflussen¹⁾.

1) Vgl. Dahl, E.: a.a.O., S. 200 f.

Interne Unternehmensberater

- persönlichkeitsbedingte Momente

Objektivität (Unabhängigkeit, Neutralität)

(1) Objektivität gegenüber der Unternehmensleitung

- Grundsätzlich Abhängigkeit von der Unternehmensleitung, deren Grad durch eine Eingliederung in die Unternehmenshierarchie, Führungsstil und persönlichen Charakter mitbestimmt werden 1). Gefahr "mundgerechter" Lösungsvorschläge 2).

Objektabhängig vom Beratungsgegenstand: objektive Personalberatung der Unternehmensführung erscheint ausgeschlossen.

(2) Objektivität gegenüber den zu beratenden Stellen (außer Unternehmensleitung)

- Möglichkeit starker subjektiver Bindung, Gefahr psychologischer Widerstände.

Externe Unternehmensberater

- Geringe Bindung an die Unternehmensleitung, da nur Werkvertrag und keine Eingliederung in die Unternehmensorganisation; er kann unabhängig urteilen - selbst über persönliche Ambitionen eines am Entscheidungsprozeß Beteiligten - was objektive Meinungsbildung fördert.
- Einschränkung der Objektivität durch:

1. Bestreben nach weiteren Beratungsaufträgen in demselben Unternehmen 3).
2. "Herstellerberater", die Produkte des eigenen Unternehmens absetzen und bewußt auf den unternehmerischen Entscheidungsprozeß einwirken wollen 4).
3. Lange Tätigkeit in demselben Unternehmen 5).

- Fehlende Bindung zu Mitarbeitern des Unternehmens; muß sich weniger um deren Meinungen Ansichten und Empfindlichkeiten kümmern.

1) Vgl. Dahl, E.: a.a.O., S. 75 f.; Blohm, H.: Die Innenrevision als Funktion der Leitung in Industriebetrieben, a.a.O., S. 57.

2) Vgl. Martin, F.: a.a.O., S. 64; Wrieske, U.-A.; a.a.O., S. 445.

3) Vgl. Argyris, G.: On Consulting, in: Interpersonal Dynamics, Homewood, Jll. 1964, S. 702 f.

4) Vgl. Heigl, A.: Zum Entscheidungsproblem: fremde oder eigene Unternehmensberatung, a.a.O., S. 3.

5) Vgl. Hollai, S.G.: a.a.O., S. 40 ff. sowie die dort angegebene Literatur.

Interne Unternehmensberater

(3) Autorität:

- In Abhängigkeit vom Persönlichkeitsbild und fachlichen Momenten grundsätzlich für beide Alternativen gleiche Merkmalsausprägung möglich.

- Geringe Autorität möglich in Abhängigkeit vom Unterstellungsverhältnis 1) und durch kollegiale (oder kameradschaftliche) Beziehungen mit Mitarbeitern.

(Formale Autorität abhängig von der hierarchischen Einordnung).

Externe Unternehmensberater

- Aufgrund der "Externität" wird ein höheres Maß an Autorität zugestanden 2), z.B. bedingt durch seinen Ruf, gesellschaftliches Ansehen 3) etc. "Aura der höheren Einsicht des Außenstehenden" 4), zur Rechtfertigung von Entscheidungen der Unternehmensleitung gegenüber Außenstehenden (z.B. Anteilseignern) - "Autorität" des Außenstehenden zur Schlichtung von Spannungen innerhalb der Unternehmenshierarchie insbesondere bei einem "Patt als Einflußnahme" 5).

-
- 1) Dahl betont die Gefahr einer Konfliktsituation zwischen Unternehmensleitung und internen Beratern dergestalt, daß ausgeübter Autorität das zwangsweise Vertrauen auf den Rat des Experten (= interner Berater) gegenübersteht, vgl. Dahl, E.: a.a.O., S. 25.
 - 2) Vgl. Fürst, R.: Der Betriebswirt als Berater des Top-Management industrieller Unternehmen, in: ZfB 1960, S. 284; Martin, F.: a.a.O., S. 64.
 - 3) Vgl. Dahl, E.: a.a.O., S. 116 ff.
 - 4) Heigl, A.: Zum Entscheidungsproblem: fremde oder eigene Unternehmensberatung, a.a.O., S. 3.
 - 5) Hintner, O.: a.a.O., S. 288.

Interne Unternehmensberater

(4) Diskretion:

- Möglichkeit enger persönlicher Beziehungen, kaum zwischenbetriebliche Kontakte, Sicherungsmöglichkeit durch Konkurrenzklauseln.

(5) Verantwortung:

- Nehmen gegenüber Management keine Verantwortung ab.

Externe Unternehmensberater

- Keine oder wenige Beziehungen zum internen Personal, Gefahr der Indiskretion durch Branchenkontakte kann durch vertragliche Sicherung vor Konkurrenzberatung abgebaut werden.

- Steht außerhalb des Verantwortungsbereiches; kann bei unpopulären Maßnahmen und tatsächlichen oder scheinbaren Mißerfolgen Verantwortung gegenüber Dritten verringern - Alibifunktion für Mißerfolge, Entscheidungsrisko geringer.

Auch zwischen den persönlichkeitsbedingten Momenten bestehen Überschneidungen in den Merkmalsausprägungen und dadurch Interdependenzen zwischen den Merkmalen.

Die aufgrund der fehlenden Bindung zu Mitarbeitern des Unternehmens unterstellte höhere Objektivität des externen Beraters kann gleichzeitig größere Autorität bedingen¹⁾ und mehr Diskretion erwarten lassen. Große Autorität wird im Rahmen des Merkmals Verantwortung auch zu zunehmender Alibifunktion bei Mißerfolgen führen.

1) Vgl. Heigl, A.: Zum Entscheidungsproblem: fremde oder eigene Unternehmensberatung, a.a.O., S. 2.

Darüber hinaus bestehen naturgemäß vielfältige Beziehungen zwischen den einzelnen fachlichen und persönlichkeitsbedingten Momenten.

Der Nachteil starker subjektiver Bindung internen Personals gegenüber den zu beratenden Stellen kann durch hohes Spezialwissen abgebaut werden. Aus langjähriger Erfahrung kann zunehmende Objektivität resultieren; auch besteht die Möglichkeit, daß aufgrund einer fundierten wissenschaftlichen Grundausbildung sowie umfangreichen Spezialwissens ein höheres Maß an Autorität zugestanden wird.

Diese Interdependenzen müssen beachtet werden, wenn es darum geht, die positiven und negativen Momente in Bezug auf die Einsatzalternativen abzuwägen bzw. wenn der Versuch einer Bewertung der Qualifikationsunterschiede unternommen wird.

Die aus der Literatur gewonnenen und tabellarisch zusammengestellten Vor- und Nachteilskomponenten der Qualifikationsmerkmale bilden die Grundlage bzw. sind oft alleiniges Entscheidungsinstrument für die Entscheidung: Einsatz interner oder externer Unternehmensberater. Zweifelsohne sind Abwägungen über die den Merkmalen zugrundeliegenden Aspekte für die Lösung des Entscheidungsproblems von besonderer Bedeutung, was aus der Vielzahl der Äußerungen zu den Vor- und Nachteilen hervorgeht. Weiterführende Überlegungen wurden aber - von wenigen Ausnahmen abgesehen¹⁾ - nicht angestellt oder mündeten in Allgemeinplätzen²⁾. So wird der Versuch unterlassen, den Entscheidungsprozeß durch einen nachvollziehbaren Kalkül eindeutiger und rationaler zu gestalten.

1) Solche Ausnahmen bei Heigl, A.: Zum Entscheidungsproblem: fremde oder eigene Unternehmensberatung, a.a.O., S. 1 ff.; Blohm, H.: Zum Entscheidungsproblem der Abgrenzung von Eigen- und Fremdleistung der Revisionsaufgabe, a.a.O., S. 183 ff.

2) Folgerungen aus den dargestellten Kriterien gipfeln in Feststellungen wie: "... aufgrund der dargestellten Vor- und Nachteile sowohl der unternehmenseigenen Abteilung "Betriebsorganisation" als auch des Einsatzes von Unternehmensberatern möge jeder Leser seine eigenen Betrachtungen anstellen." Wrieske, U.-A.: a.a.O., S. 446.

Auch wenn es sich zeigt, daß eine völlig eindeutige Entscheidung z.B. mit Hilfe von Vergleichsrechnungen problematisch ist, so ist darin kein Grund zu sehen, dieses wesentliche Entscheidungsproblem weiterhin allein auf der Basis eines subjektiven Urteils zu lösen. Es muß der Versuch unternommen werden, nachvollziehbare, möglichst objektive Lösungswege zu finden, denn "... selbst geringe, aber praktikable Verbesserungen des Entscheidungsprozesses (können) bedeutsamer sein als die Entwicklung perfekter Lösungen in anderen Bereichen" ¹⁾.

1) Blohm, H.: Zum Entscheidungsproblem der Abgrenzung von Eigen- und Fremdleistung der Revisionsaufgabe, a.a.O., S. 184.

1.4. Besonderheiten des Entscheidungsproblems interner/ externer Unternehmensberater gegenüber dem Wahlproblem Eigenerstellung/Fremdbezug

Soll nach einer Darstellung der als Entscheidungskomponenten bisher herangezogenen Vor- und Nachteilsriterien geprüft werden, ob es möglich ist, das Entscheidungsproblem mit Hilfe des in der Literatur zur Eigenerstellung/Fremdbezug verwandten Instrumentariums zu lösen, so müssen die sachlichen Übereinstimmungen bzw. Abweichungen beider Fragestellungen herausgearbeitet werden. Gleichzeitig lassen sich dadurch u.U. die Gründe erkennen, aus denen das Entscheidungsproblem bisher fast ausschließlich für die oben genannten Entscheidungsformen gelöst worden ist.

Das Wahlproblem bei der Inanspruchnahme von Beratungsleistungen unterscheidet sich durch folgende spezielle Eigenschaften von den herkömmlichen Erscheinungsformen des Problems Eigenerstellung/Fremdbezug¹⁾.

- Das Entscheidungsproblem wurde für diejenigen Faktoren gelöst, die grundsätzlich einer *Q u a n t i f i z i e r u n g* zugänglich sind; die Alternativen der Bereitstellung sind nach Menge und Preis erfaßbar und bestimmbar. Eine Entscheidung aufgrund einer Wirtschaftlichkeitsrechnung bereitet u.a. keine Schwierigkeiten. Bei der Beratungsleistung handelt es sich dagegen um einen heterogenen Prozeß, dessen Einsatzfaktoren nach Anzahl und Preis nicht eindeutig bestimmbar sind.
- Bei der Behandlung des herkömmlichen Wahlproblems wird überwiegend gleiche *Q u a l i t ä t* der Bereitstellungsalternativen unterstellt. Zwischen den Beratungsalternativen werden Qualifikationsunterschiede als typisch vorausgesetzt, deren Bewertung äußerst schwierig ist (Möglichkeiten der Ausbildung und dadurch bedingte Qualifikationsangleichung sollen außer acht gelassen werden), so daß die Ergebnisse *ceteris paribus* als nicht gleichwertig anzusehen sind.

1) Derartige Besonderheiten gelten prinzipiell nur unwesentlich variiert für die Wahl: Eigenerstellung/Fremdbezug in sämtlichen Bereichen dispositiver Leistungen; vgl. auch in diesem Zusammenhang die Überlegungen für den Fall der Informationsverarbeitung bei Heinrich, L.J.: a.a.O., S. 678 f.

- Die selbsterstellten oder fremdbezogenen Güter sind einem Produkt, in das sie eingehen, **z u r e c h e n b a r**; das Ergebnis der Beratungsleistung ist nicht eindeutig erfassbar und zurechenbar.
 - Verschiedene **Z i e l e**, nach denen in den herkömmlichen Entscheidungssituationen die Wahl getroffen wird, können in dem speziellen Wahlproblem von untergeordneter Bedeutung sein. Die vorliegenden Verfahrenslösungen gingen bisher von den Zielen
 - Maximierung der Kosteneinsparung je Stück (*ceteris paribus*) 1) und
 - Maximierung des Kapitalwertes der Alternativen 2)
- aus. Für den Einsatz von Unternehmensberatern können allerdings durchaus nicht-monetäre und imponderable Ziele wie Prestige, Unabhängigkeit usw. hinzukommen und entscheidungsrelevant werden 3).

Zusätzlich zu diesen Besonderheiten können die Auswahl-situationen in der Praxis verschieden häufig auftreten. Das Wahlproblem Eigenerstellung/Fremdbezug wird für homogene Güter überwiegend für die Fragestellung behandelt, die Eigenerfertigung zugunsten der Fremdfertigung aufzugeben oder umgekehrt⁴⁾. Bei der Frage der Inanspruchnahme von Beratungsleistungen tritt neben diesen sich einander ausschließenden Alternativen häufig auch ein "gemischtes" Wahlproblem (sowohl internes Personal als auch externe Berater) auf⁵⁾. Geht man davon aus, daß den Alternativen die Ausgangssituationen:

- Beratungsleistungen wurden bisher in Anspruch genommen

und

- Beratungsleistungen wurden bisher noch nicht in Anspruch genommen

zugrundeliegen, so sind insgesamt folgende Alternativen denkbar; vgl. Tab. 1 S. 28.

1) Vgl. Hölscher, K.: a.a.O., S. 15; Kruschwitz, L.: a.a.O., S. 102 ff.

2) Vgl. Kilger, W.: a.a.O., S. 118.

3) Vgl. S. 73 ff.

4) Vgl. Heinrich, L.J.: a.a.O., S. 678.

5) Vgl. die Ergebnisse der empirischen Untersuchung S.34 ff.

Tab. 1 Mögliche Alternativen des Wahlproblems: Einsatz interner/externer Unternehmensberater

Ausgangssituation	Beratungsleistungen wurden bisher in Anspruch genommen	Beratungsleistungen wurden bisher in Anspruch genommen	Beratungsleistungen wurden bisher in Anspruch genommen
Beratungen wurden durchgeführt von:	externen Beratern	internen Experten	sowohl externen als auch internen Beratern
	a) Fortführung der bisherigen Situation b) Kündigung des externen Beraters und Aufbau einer internen Beratungsabteilung c) Aufbau einer internen Beratungsabteilung, die bestimmte, bisher von externen Beratern durchgeführte Aufgaben zu erfüllen hat.	a) Fortführung der bisherigen Situation b) Auflösung der internen Abteilung und Inanspruchnahme externer Berater c) Fortführung der bisherigen Situation, aber Inanspruchnahme externer Berater für bestimmte Aufgaben.	a) Fortführung der bisherigen Situation unter b1) Änderung der Aufgabenzuordnung b2) Änderung der Bearbeitungsintensität c) Kündigung der externen Berater und Übernahme der Aufgaben durch interne Experten und v.v.
			a) Inanspruchnahme externer Berater für sämtliche Beratungsaufgaben b) Aufbau eines internen Expertenteams bzw. einer Beratungsabteilung c) Aufbau eines internen Expertenteams bzw. einer Beratungsabteilung und Inanspruchnahme externer Berater für bestimmte Aufgaben.

Trotz dieser Alternativenvielfalt ist es weder erforderlich noch nötig, für jede einzelne Möglichkeit eine Lösung zu bringen. Letztlich reduziert sich das Entscheidungsproblem auf die Frage: Einsatz eigener Experten oder fremder Unternehmensberater, da sämtlichen Alternativen mehr oder weniger dieselben Probleme - wie z.B. das Zurechnungsproblem - zugrundeliegen und sie mit demselben Instrumentarium lösbar sind. Das gilt grundsätzlich auch für die sogenannten "gemischten" Wahlprobleme, deren Lösung von den höheren Anforderungen an die Informationsbeschaffung für die Simultankriterien und nicht vom Lösungsverfahren abhängt¹⁾.

Abschließend kann festgestellt werden, daß trotz der Besonderheiten des Entscheidungsproblems: Einsatz interner oder externer Unternehmensberater eine Übernahme von Lösungsverfahren, die außerhalb des Dienstleistungsbereichs angewandt wurden, grundsätzlich gerechtfertigt ist. Die Begründung liegt darin, daß auch die Lösung dieses speziellen Entscheidungsproblems sich auf die Kosten- und Gewinnsituation eines Unternehmens auswirkt und daher rationale Entscheidungsverfahren, die zur Lösung dieses Problems im Beschaffungs- und Produktionsbereich industrieller Unternehmen herangezogen werden, auf ihre Verwendbarkeit zur Entscheidungsfindung zu untersuchen sind. Aufgrund der Abweichungen beider Wahlprobleme wird es jedoch Schwierigkeiten in der Erfassung, Bewertung und Zurechnung der Daten geben. Soll die Entscheidung im Extremfall allein aufgrund imponderabler Ziele gefällt werden, so versagt allerdings auch das Instrumentarium, das zur Lösung des herkömmlichen Wahlproblems angewandt werden kann.

Bevor im folgenden die grundsätzlichen Vorgehensweisen zur Lösung des Entscheidungsproblems aufgezeigt und diskutiert werden, sollen mit Hilfe empirischer Untersuchungen verschiedene Fragenkomplexe, die im Zusammenhang mit den Alternativen des Wahlproblems und den in der Literatur genannten Determinanten des Einsatzes interner oder externer Unternehmensberater auftauchen, behandelt werden.

¹⁾ Vgl. B. ... 229-56

- 1.5. Empirische Analysen über Alternativen und Determinanten des Entscheidungsproblems: Einsatz interner oder externer Unternehmensberater
- 1.5.1. Prämissen einer eigenen Untersuchung und Daten der Umfrage

Der Verfasser hat zu einem Teil der der Arbeit zugrundeliegenden Fragenkomplexe 1973 eine schriftliche Befragung einmal von Großunternehmen und zum anderen von Unternehmensberatungsfirmen durchgeführt. Bevor die Umfrageergebnisse im Rahmen der jeweiligen Fragenkomplexe behandelt werden, müssen einige allgemeine Bemerkungen zur Auswahl des statistischen Materials und zur Rücklaufquote gemacht werden.

Ein zentrales Problem jeder empirischen Untersuchung entsteht durch die Frage, ob und unter welcher Voraussetzung eine Vollerhebung durch eine Teilerhebung ersetzt werden kann. Für die vorliegende Untersuchung muß diese Frage zugunsten einer Teilerhebung beantwortet werden. Der Grund liegt vor allem darin, daß eine Festlegung der beiden Grundgesamtheiten nicht möglich erscheint, da sie weder zahlenmäßig noch sachlich, örtlich und zeitlich eindeutig zu erweisen ist¹⁾. Danach ist weder für die Unternehmen festzustellen, wieviel Unternehmen in der BRD - auf die die Umfrage beschränkt ist - und zu welchem Zeitpunkt sie das der Untersuchung zugrundeliegende Entscheidungsproblem haben, noch kann man davon ausgehen, daß gerade bei dem zugrundeliegenden komplexen Untersuchungsgegenstand unter bestimmten Begriffen eine einheitliche Definition verstanden wird. Auch läßt sich für die Unternehmensberater keine Grundgesamtheit finden, da unter anderem aufgrund eines fehlenden Berufsbildes ihre Berufsbezeichnung uneinheitlich ist.

1) Vgl. zu den Forderungen an eine Grundgesamtheit Kellerer, H.: Statistik im modernen Wirtschafts- und Sozialleben, Hamburg 1960, S. 19 ff.

Somit scheidet allerdings auch eine Zufallsstichprobe aus; Wahrscheinlichkeitsrechnung und mathematische Statistik können nicht angewandt werden¹⁾. Folglich war der Verfasser auf eine bewußte Auswahl angewiesen. Eine Umfrage kann bei der gestellten Aufgabe nur dort ansetzen, wo das Entscheidungsproblem auftaucht.

Auswahlkriterium für die Teilerhebung der U n t e r - n e h m e n war die Unternehmensgröße²⁾. Aus den oben- genannten Gründen existiert das Entscheidungsproblem kaum bei Klein- und Mittelbetrieben³⁾, sondern wird sehr über- wiegend für Großunternehmen relevant und nimmt mit wachsen- der Unternehmensgröße zu⁴⁾. Somit wurde die Erhebung bei sämtlichen deutschen Unternehmen mit einem Umsatz mit mehr als 1 Milliarde DM - Stand 1971⁵⁾ - durchgeführt.

Adressaten des Fragebogens an die U n t e r n e h m e n s - b e r a t e r sollten Unternehmensberater sein, bei denen man durch einen Nachweis praktischer Tätigkeit über einen bestimmten Zeitraum hinweg und durch berufliche Eignung ein gewisses, nicht näher definiertes Qualifikationsprofil voraus- setzen kann. Diese Anforderungen sollten innerhalb der Teil- erhebung möglichst homogen sein, gleichzeitig sollte sich

-
- 1) Vgl. Kellerer, H.: Theorie und Technik des Stichproben- verfahrens, München 1953, S. 13 ff.
 - 2) Da der Verfasser gerade die Lösung des Entscheidungs- problems auch in Abhängigkeit von sämtlichen Beratungs- sektoren untersuchen will, erschien durch eine branchen- bezogene Auswahl die Gefahr einer Verzerrung zu bestehen.
 - 3) Vgl. S. 1 ff., insbesondere S. 10 f. dieser Arbeit.
 - 4) Diese Folgerung zog der Verfasser auch aus zahlreichen Gesprächen mit Vertretern der Unternehmenspraxis, Wirt- schaftsprüfungsgesellschaften und Unternehmensberatungen.
 - 5) Die Aufstellung der Unternehmen wurde dem Handelsblatt v. 9.10.1972, S. 3 "Die deutschen Umsatzmilliardäre" ent- nommen.

mit der Auswahl keine Bevorzugung von Fachvertretern irgendwelcher Beratungsgebiete ergeben. Unter Berücksichtigung dieser Gesichtspunkte zum einen und in Erwartung einer besonderen Aufgeschlossenheit der Adressaten gegenüber Fragebogenaktionen zum anderen entschloß sich der Verfasser, den Fragebogen den Mitgliedern des Bundes Deutscher Unternehmensberater (BDU) e.V. zuzuschicken¹⁾.

Ein weiteres Problem bestand in der Berücksichtigung der Interdependenz zwischen Umfang des Fragebogens und der Rücklaufquote, aufgrund derer ein zu umfangreicher Fragebogen die Bereitschaft zur Beantwortung senkt. Unter dem bewußten Verzicht auf eine Fülle von möglichen Informationen sowie auf jegliche Kommentierung der verwandten Begriffe, ist der Fragebogen - auch im Verhältnis zur angesprochenen Problematik - relativ kurz zwecks Erwartung der Erzielung einer hohen Rücklaufquote angelegt. Zusätzlich muß auf ein Zeitproblem beim Entwurf des Fragebogens hingewiesen werden, das überwiegend bei der Formulierung des Fragebogens an die Unternehmen Schwierigkeiten bereitete. Einerseits sollten die Adressaten des Fragebogens die Antworten vergangenheitsbezogen, d.h. aus ihren Erfahrungen aus bereits gelösten bzw. gewonnenen Beratungsaufgaben geben, zum anderen sollten die Antworten auch Überlegungen der Befragten, stünden sie vor einer gleichen Entscheidungssituation, aufzeigen. Somit setzen sich die Antworten aus Erfahrungswerten und/oder daraus gewonnenen Erwartungskomponenten zusammen.

1) Die Hoffnung auf Auskunftsfreudigkeit wurde auch dadurch genährt, da der "... Berufsverband interessante Aktivitäten der Universitäten und Hochschulen, die sich mit dem Themenbereich der Unternehmensberatung befassen ...", fördert. Einem zwecks Erhöhung der Rücklaufquote an den Vorsitzenden des BDU, Dr. S. Schröder, geäußerten Wunsch nach Unterstützung der Untersuchung wurde anfangs zugesagt, danach jedoch wieder zurückgenommen, da die Fragen, die "... nur einen Teilbereich, nämlich die Arbeitsmethodik und Effizienz der Beratung sowie die Meßbarkeit des Erfolges ansprechen ...", eine Auswahl enthalten, die "... nicht den Kern einer qualifizierten Unternehmensberatung treffen." Schriftwechsel des BDU vom 5.2.73 an das Betriebswirtschaftliche Institut der Universität Erlangen-Nürnberg, Lehrstuhl für Allg. Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Prüfungswesen und Steuerlehre.

So wurden an die U n t e r n e h m e n 107 Fragebögen versandt, und nach Ablauf eines genannten Termindatums waren 44 Antwortschreiben (41 %) eingegangen¹⁾. Davon enthielten 15 keine Antworten zum Fragebogen und Begründungen für die Unmöglichkeit des Ausfüllens wie "trifft keine typischen Probleme" (1 Antwort), "keine entsprechenden Vorgänge" (6), "Überbelastung" (5) und "grundsätzlich keine Auskünfte dieser Art" (3). Der Analyse liegen somit 29 teilweise oder ganz ausgefüllte Fragebogen zugrunde.

An die U n t e r n e h m e n s b e r a t e r wurden 100 Fragebögen verschickt und 39 Antworten (39 %) gingen ein. Dabei waren 19 Fragebögen nicht ausgefüllt, wobei dafür Gründe angegeben wurden wie "sachlich unzuständig" (10), "Alter, Überlastung" (6) und "keine Empfehlung vom BDU" (3). Somit waren 20 Fragebögen ganz oder teilweise ausgefüllt worden und dadurch auswertbar.

1) Zur Wahrung der Anonymität wurden den Adressaten Freiumschläge beigelegt - von der Möglichkeit der Anonymität wurde allerdings nur in rund der Hälfte der Fälle Gebrauch gemacht.

1.5.2. Ergebnisse der empirischen Untersuchung über die Alternativen des Wahlproblems sowie deren Verteilung auf Beratungssektoren bzw. -gebiete

Die folgenden Darstellungen sollen Auskunft geben, ob zwischen den Alternativen

- Einsatz nur interner Berater
- Einsatz nur externer Berater
- Einsatz interner oder externer Berater
- Einsatz interner und externer Berater

und bestimmten Beratungssektoren bzw. deren Teilbereichen, den Beratungsgebieten¹⁾, irgendwelche Zusammenhänge feststellbar sind, (vgl. Tab. 2, S. 35). Diese Fragen wurden an die Unternehmen - soweit möglich - auch an die Unternehmensberater gestellt.

In Spalte 1 der Tab. 2 haben die Unternehmen angegeben, in welchen Gebieten bzw. Sektoren Beratungen durchgeführt wurden bzw. werden²⁾. Auf die Frage, ob sie Beratungsaufgaben mit internem und/oder externem Personal lösen³⁾, antworteten in 21 von 29 der der Untersuchung zugrundeliegenden Fragebögen:

- Einsatz von sowohl internem als auch externem Personal	18
- ausschließlich internes Personal	3
- ausschließlich externes Personal	0

1) Der Katalog der Beratungssektoren bzw. der ihnen untergeordneten Beratungsgebieten wurde dem Leistungsverzeichnis des BDU entnommen.

2) Vgl. Fragebogen an die Unternehmen, Frage 1, Anhang S. 285.

3) Vgl. ebenda, Frage 2.

Tab. 2 Einsatz interner und/oder externer Unternehmensberater je Beratungsgebiet

Beratungssektoren unterteilt in Beratungsgebiete	Beratereinsatz im Unternehmen					Unternehmens- beraterereinsatz von uns bear- beitete Ge- biete
	Bera- tun- gen durch- ge- führt	nur inter- ne Be- rater	nur exter- ne Be- rater	int. oder ext. Bera- ter	int. und ext. Bera- ter	
	1	2a	2b	2c	2d	3
1. Unternehmensführung	4	1	1	-	4	9
1.1. Unternehmensplanung, -organisation	13	4	2	2	6	14
2. Personalwesen	3	2	-	-	3	3
2.1. Personalplanung, -organisation	7	8	-	1	-	7
2.2. Stellenbeschreibung, -auswertung, -analyse	8	8	-	1	1	6
2.3. Lohn- und Gehaltspolitik	4	4	-	-	-	7
3. Markt und Absatz	4	2	-	-	5	2
3.1. Marktforschung	13	-	3	1	11	5
3.2. Werbung	10	1	3	-	9	5
3.3. Absatzplanung, -vorbereitung	12	9	1	-	6	7
4. Technik	2	-	-	-	3	3
4.1. Beschaffungswesen	7	9	-	-	2	5
4.2. Fertigungsplanung, -organisation	8	8	-	1	3	7
4.3. Arbeitszeitstudie, Arbeitsvorbereitung	7	4	-	1	5	7
4.4. Lager, Verpackung, Transport	11	7	2	-	5	7
5. Anlagenplanung	3	1	-	-	4	2
5.1. Standortplanung	11	7	-	-	6	6
5.2. Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnung	10	9	-	-	5	8
5.3. Produktionsstätten-, Gebäude- u. Lagerplanung	13	5	1	1	10	7
6. Rechnungswesen	5	5	-	1	3	3
6.1. Betriebsbuchhaltung	7	7	-	-	2	9
6.2. Finanzbuchhaltung	8	7	-	-	3	6
6.3. Kosten- und Erfolgsrechnung	12	9	-	-	6	10
6.4. Betriebsabrechnung	9	9	-	-	3	9
6.5. Finanzanalysen	5	8	1	-	-	7
7. Verwaltung	3	5	-	2	2	2
7.1. Innerbetriebliche Ablaufplanung	10	8	2	1	1	9
7.2. Innerbetriebliches Kommunikationswesen	12	8	2	2	2	12
7.3. Einsatz von Betriebsmitteln	9	7	-	-	2	6
8. Datenverarbeitung (DV)	5	2	1	-	3	6
8.1. DV Einsatzplanung	11	5	-	1	7	6

Die Verteilung der Alternativen¹⁾ ist aus den Spalten 2c - d der Tab. 2 zu ersehen.

Die Antworten der Unternehmen lassen gewisse Schwerpunkte der Alternativen bei bestimmten Beratungssektoren bzw. -gebieten erkennen:

Sehr überwiegend bzw. ausschließlich von internem Personal wurden bzw. werden in den befragten Unternehmen beraten:

- 2.1. Personalplanung, -organisation
- 2.2. Stellenbeschreibung, -auswertung, -analyse
- 2.3. Lohn- und Gehaltspolitik
- 4.1. Beschaffungswesen
- 4.2. Fertigungsplanung, -organisation

ferner das

- 6. Rechnungswesen mit
- 6.1. Betriebsbuchhaltung
- 6.2. Finanzbuchhaltung
- 6.4. Betriebsabrechnung
- 6.5. Finanzanalysen

und die

- 7. Verwaltung mit
- 7.1. Innerbetriebliche Ablaufplanung
- 7.2. Innerbetriebliches Kommunikationswesen
- 7.3. Einsatz von Betriebsmitteln

Fast ausschließlich von externem Personal wurden beraten die Gebiete:

- 3.1. Marktforschung
- 3.2. Werbung

Überwiegend interne und externe Berater wurden in den Beratungssektoren bzw. -gebieten

- 1. Unternehmensführung
- 1.1. Unternehmensplanung, -organisation
- 3. Markt und Absatz
- 3.1. Marktforschung
- 3.2. Werbung

eingesetzt.

1) Vgl. Fragebogen an die Unternehmen, Frage 3, Anhang S. 235.

Die Sektoren

- 5. Anlagenplanung und
- 8. Datenverarbeitung (DV)

wurden ungefähr g l e i c h g e w i c h t i g von nur internem sowie internem und externen Personal beraten.

Auf die Frage, aus welchen Abteilungen die Unternehmen für Beratungsaufgaben ihr Personal rekrutieren¹⁾ antworteten in 29 der 29 auswertbaren Fragebögen:

- Abteilung "Unternehmensberatung"	1
- Abteilung "Interne Revision"	7
- Abteilung "Organisation"	16
- sonstige Abteilungen	12
- Betriebswirtschaft	2
- Planung	4
- Marketing	4
- Zentralverwaltung	2.

Darüber hinaus werden in 14 Unternehmen interne Experten aus Stabsstellen verschiedener Abteilungen hinzugezogen.

Die Frage, in welchen Beratungssektoren bzw. -gebieten die Unternehmensberater bisher tätig waren²⁾, wurde in 18 der insgesamt 20 auswertbaren Fragebögen beantwortet; die Antworten sind aus Tab. 2, Spalte 3 abzulesen. Aus diesen Ergebnissen und den Antworten zu den die gleiche Thematik betreffenden Fragen an die Unternehmen (Spalten 2a - d) sind keine sich ergänzenden Schlüsse zu ziehen. Beratungssektoren wie "Personalwesen" und "Verwaltung", die überwiegend von nur internem Personal beraten wurden (vgl. Spalte 2a), sind ähnlich häufig wie andere Sektoren bzw. Gebiete von Unternehmensberatern bearbeitet worden (vgl. Spalte 3). Tendenzen einer Übereinstimmung zwischen der Häufigkeit, mit

1) Vgl. Fragebogen an die Unternehmen, Frage 4, Anhang S. 285.

2) Vgl. Fragebogen an die Unternehmensberater, Frage 3a, Anhang S. 292.

denen bestimmte Sektoren überwiegend von Unternehmensberatern und weniger von internem Personal beraten werden und v.v. lassen sich wahrscheinlich erst nach Auswertung einer größeren Anzahl von Fragebögen registrieren. Auch die Antworten auf die Frage nach der prozentualen Auftragsaufteilung¹⁾ lassen aufgrund der geringen Angaben keine Beratungsdomänen der Unternehmensberater erkennen.

Die Frage nach der **Zusammenarbeit** der Unternehmensberater mit internem Personal wurde in 19 von 20 Fragebögen beantwortet und ausnahmslos bejaht²⁾.

"Arbeiten Sie während Ihrer Beratung im Unternehmen mit irgendwelchen Abteilungen zusammen, wobei die "Zusammenarbeit" über die bloße Kontaktnahme mit z.B. der Unternehmensleitung, untergeordneten Führungsorganen wie Meister oder Abteilungsleiter u.a. hinausgeht?"

Ja:	18
Nein:	0
keine Angabe:	1.

Die weiterführende Frage:

"Auf welchen Beratungsgebieten arbeiten Sie mit Abteilungen bzw. internen Experten des Klienten zusammen und ca. wieviel % der Gesamtzeit entfallen auf die Zusammenarbeit? (in Spalte 2c eintragen)"³⁾

wurde nur durchschnittlich in 6 von 20 Fragebögen beantwortet.

Hier läßt sich für die einzelnen Beratungsgebiete aufgrund der geringen Anzahl der Antworten und einer relativen Nivellierung der Häufigkeiten nahezu keine Tendenz auf mehr oder weniger Zusammenarbeit - für die der Prozentsatz zwischen

1) Vgl. Fragebogen an die Unternehmensberater, Frage 3b, Anhang S. 292.

2) Vgl. ebenda, Frage 4a.

3) Vgl. ebenda, Frage 4b, Anhang S. 293.

5 und 80 % beträgt - feststellen; allein auf dem Sektor der Anlagenplanung scheint die Zusammenarbeit geringer zu sein als auf sämtlichen anderen Gebieten.

Aus diesen Ausführungen kann das Fazit gezogen werden, daß die antwortenden Großunternehmen überwiegend entweder nur internes Beratungspersonal oder interne und externe Berater einsetzen. Je nach Beratungssektor lassen sich trotz des geringen Auswertungsmaterials durchaus gewisse Bera-
tungsdomänen der Alternativen erkennen. So werden nur
i n t e r n e Berater überwiegend eingesetzt in den Sek-
toren

- Personalwesen
- Rechnungswesen und
- Verwaltung.

Das Ergebnis kann man damit begründen, daß das interne Personal infolge der Kenntnis der speziellen Unternehmenszusammenhänge prädestiniert ist, diese stark innerbetrieblichen Beratungsgebiete zu bearbeiten. Das gilt besonders für die Gebiete

- Personalplanung, -organisation
- Stellenbeschreibung, -auswertung, -analyse
- Lohn- und Gehaltspolitik
- Finanzanalysen
- Innerbetriebliche Ablaufplanung und
- Innerbetriebliches Kommunikationswesen.

Den Einsatz i n t e r n e r u n d e x t e r n e r Berater bevorzugen die Großunternehmen überwiegend in den Sektoren

- Unternehmensführung
- Markt und Absatz.

Die Zusammenarbeit (bzw. auch der Einsatz nur externer Berater) liegt im ersten Sektor wohl begründet in der erwarteten höheren Objektivität aufgrund der Unabhängigkeit

des Außenstehenden. Dieselbe Alternativenverteilung im Sektor "Markt und Absatz" scheint daraus zu resultieren, daß externe Unternehmensberater rechtzeitig die Bedeutung des "Denkens vom Markt" her erkannt und hierin Erfahrung gesammelt haben. Die Möglichkeit umfangreicher Marktbeobachtung und die Inanspruchnahme wissenschaftlicher Instrumentarien aus den verschiedensten Bereichen für die Marktforschung und Werbung präferierten sie zur Lösung von Beratungsaufgaben in diesen Gebieten.

1.5.3. Versuch empirischer Überprüfungen der in der Literatur genannten Determinanten des Einsatzes interner oder externer Unternehmensberater

Um zu erfahren, inwieweit die Unternehmenspraxis die in der Literatur genannten Vor- und Nachteilsriterien heranzieht, soll im Rahmen des Fragebogens an die U n t e r n e h m e n über folgende Fragen Aufschluß erhalten werden:

- Entscheidet die Wirtschaftspxaxis anhand der in der Literatur genannten Merkmale?
- Welche Merkmale werden am häufigsten in den Kalkül einbezogen?
- Gibt es Abstufungen in der Wertschätzung dieser Merkmale?
- Wenn ja, in welcher Rangfolge werden die Merkmale entscheidungsrelevant?

Den Adressaten des Fragebogens wurde für die jeweilige Alternative ein Katalog der am häufigsten in der Literatur genannten Gründe der Vorziehenswürdigkeit entweder interner oder externer Berater vorgegeben, wobei die Befragten die für sie infrage kommenden Entscheidungsmerkmale anzukreuzen und in der Reihenfolge ihrer Wertschätzung in eine Rangfolge zu bringen hatten¹⁾.

Der jeweilige Katalog enthält daher überwiegend qualitative Merkmale. Darüber hinaus wurden aber auch die Merkmale "Kosten" und "Ertragserwartung" aufgenommen, da sie letztlich für entscheidend angesehen werden und aufgrund einer ausführlichen Behandlung in der vorliegenden Arbeit schwer-

1) Des weiteren werden Ergebnisse einer unveröffentlichten Untersuchung des Institutes für Wirtschaftsprüfungs- und Beratungswesen der Universität Würzburg berücksichtigt; vgl. S. 59 ff.

gewichtig Untersuchungsgegenstand der Befragung sind¹⁾.
Insofern wurde bereits hier versucht, Auskunft zu erhalten über die Fragen:

- Wirken grundsätzlich Kosten- und Ertragsüberlegungen bei der Entscheidungsfindung mit?
- Werden sie für die jeweiligen Einsatzalternativen unterschiedlich häufig genannt bzw. unterschiedlich gewichtet?
- Welcher Stellenwert wird ihnen im Zusammenhang mit den qualitativen Merkmalen des Katalogs beigemessen und
- kann man Hinweise erhalten, ob und inwieweit die Unternehmer in der Lage sind, aus den von ihnen angegebenen Merkmalen und ggf. deren Rangfolge Rückschlüsse auf die Größen "Kosten" und "Ertrag" zu ziehen?

Darüber hinaus wurde die Fragestellung insoweit auf einzelne Beratungsgebiete, d.h. Teilbereiche der jeweiligen Beratungsektoren²⁾, ausgedehnt, als hier interessiert:

- Gibt es für spezielle Beratungssektoren bzw. -gebiete typische Entscheidungsmerkmale, wobei unter "typisch" verstanden wird eine Häufigkeitsverteilung der Merkmalsnennung (bzw. ggf. Merkmalsgewichtung) in Abweichung von der für sämtliche Beratungssektoren?

1) Die quantitativen Merkmale wurden trotz des Bewußtseins aufgenommen, daß der Katalog der Bestimmungsgründe dadurch heterogen wird, da sich die Ausprägungen der qualitativen Merkmale letztlich in den quantitativen Merkmalen niederschlagen, somit aber auch kein Gegensatz zwischen qualitativen und quantitativen Merkmalen besteht, da die Quantität als Ausdruck meßbarer Qualität angesehen werden kann; vgl. Heigl, A.: Die direkte Prüfung der persönlichen Kreditwürdigkeit, in: Dienstleistungen in Theorie und Praxis, Festschrift zum 70. Geburtstag von O. Hintner, Hrsg. Linhardt, H., Penzkofer, P., Scherpf, P., Stuttgart 1970, S. 65.

2) Vgl. Fragebogen an die Unternehmen, Anhang S. 291.

- 1.5.3.1. Aufbereitung und Auswertung der Ergebnisse der Untersuchung
- 1.5.3.1.1. Determinanten für den Einsatz i n t e r n e r Berater und ihre Wertschätzung

Die Frage nach der Anzahl und der Wertschätzung der Determinanten für den Einsatz i n t e r n e r Unternehmensberater wurde in 28 von 29 zurückgesandten Fragebögen beantwortet und lautet¹⁾:

"Aus welchen Gründen setzten Sie internes Personal zur Lösung von Unternehmensberatungsaufgaben ein?

Bitte in der Reihenfolge Ihrer Wertschätzung in der dafür vorgesehenen Klammer gewichten, d.h. das wichtigste Merkmal erhält die Ziffer "1" usw.; bei gleicher Wertschätzung dieselbe Ziffer:

- () Kostenersparnis (1)
- () höhere Ertragserwartung (2)
- () dauernde Verfügbarkeit, d.h. Möglichkeit der Durchführung und Kontrolle der Empfehlungen (3)
- () bessere Kenntnis der betrieblichen Zusammenhänge (4)
- () Möglichkeit der Weiterverwendbarkeit bzw. Verwendung für Nebenaufgaben (5)
- () bessere Sicherung von Betriebsgeheimnissen (6)
- () bessere Detailkenntnisse (7)
- () andere Gründe [bitte nennen]:
 - (8)
 - ()
 - () "

1) Vgl. Fragebogen an die Unternehmen, Frage 5, Anhang S. 286.

Die Ergebnisse der Häufigkeit der Nennung und der Rangfolge der Merkmale sind aus Tab. 3 zu ersehen:

Tab. 3 Häufigkeiten und Rangfolge der Determinanten für den Einsatz
i n t e r n e r Berater

Rang	x ¹⁾	1	2	3	4	5	6	7	Gesamt- häufig- keit
Merkmale									
1. Kostenersparnis	1	3	5	6	4	0	3	1	23
2. höhere Ertrags- erwartung	0	2	5	2	0	2	2	3	16
3. dauernde Ver- fügbarkeit	1	2	9	4	3	2	2	0	23
4. bessere Kennt- nis der betrieb- lichen Zusammen- hänge	2	18	6	2	0	0	0	0	28
5. Möglichkeit der Weiterverwend- barkeit	1	0	4	1	7	1	2	0	16
6. bessere Sicherung von Betriebsge- heimnissen	0	1	2	3	2	4	2	4	18
7. bessere Detail- kenntnisse	2	6	2	8	3	4	0	0	25
	7	32	33	26	19	13	11	8	149

1) X = ohne Wertung

Von der Möglichkeit, im Fragebogen weitere Vorteils-
kriterien zu nennen ("andere Gründe"), wurde in kei-
nem Fragebogen Gebrauch gemacht.

Für die einzelnen Merkmale ergab sich folgende Rang-
folge der Gesamthäufigkeiten:

Tab. 3a Rangfolge der Gesamthäufigkeit je Merkmal

Stelle der Gesamt- häufigkeiten	1	2	3	4	5
Merkmal ¹⁾	4	7	3 + 1	6	2 + 5

Die beiden h ä u f i g s t e n Gründe für den Ein-
satz interner Unternehmensberater für einen nicht näher
konkretisierten Beratungsauftrag werden von den Unter-
nehmen in der

- besseren Kenntnis der betrieblichen Zusammen-
hänge (100 %) 2) und der
- besseren Detailkenntnis (89 %)

gesehen. Beide Merkmale haben allerdings sehr ähnliche
Merkmalsinhalte, aufgrund derer sie nahezu gleich oft
als Entscheidungsmoment für den Einsatz interner Bera-
ter genannt werden. Relativ h ä u f i g im Vergleich
zu den erstgenannten Merkmalen werden angeführt:

- Kostenersparnis (82 %) und
- dauernde Verfügbarkeit (82 %).

-
- 1) Die Merkmale werden im folgenden auch durch die vor ihnen
stehenden Ziffern ausgedrückt.
 - 2) Der Prozentsatz gibt an, wie häufig innerhalb der Ant-
worten zu den Vorteilen interner Berater (28) das je-
weilige Merkmal genannt wurde; vgl. letzte Spalte, Tab. 3.

Verhältnismäßig w e n i g werden die Merkmale

- bessere Sicherung von Betriebsgeheimnissen (64 %)
- Möglichkeit der Weiterverwendbarkeit (69 %) und
- höhere Ertragserwartung (60 %)

genannt.

Etwaige Aussagen über die Bedeutung der Merkmale lassen sich jedoch erst nach einer Betrachtung der Reihenfolge, in der die Entscheidungsmerkmale gemäß der Wertschätzung beziffert wurden, treffen. Der Rang, der den einzelnen Merkmalen durch die Ziffern 1 bis 7 zugeordnet wurde, geht aus Tab. 3 hervor. Danach läßt sich nach oberflächlicher Betrachtung feststellen, daß den Merkmalen, die am häufigsten genannt wurden, überwiegend die ersten drei Stellen in der Rangfolge, d.h. eine hohe Wertschätzung, beigemessen wurde. Man erkennt z.B., daß die Merkmale "bessere Sicherung von Betriebsgeheimnissen", "höhere Ertragserwartung" und "Möglichkeiten der Weiterverwendbarkeit bzw. Verwendung für Nebenaufgaben" zwar ziemlich wichtig, aber weniger wichtig als die Merkmale "bessere Kenntnis der betrieblichen Zusammenhänge", "bessere Detailkenntnis" und "dauernde Verfügbarkeit, d.h. Möglichkeit der Durchführung und Kontrolle der Empfehlungen", sind. Eine Rangordnung ist aber ohne weitere Rechengänge nicht eindeutig zu erkennen. Eine Rangfolge der Wertschätzung über sämtliche Merkmale erhält man erst mit Hilfe einer Bewertung. Den einzelnen Stellen pro Merkmal kann man Ziffern zuordnen; die Höhe der Ziffern und deren Relationen reflektieren dann analog die Wertschätzung und die Relationen zwischen den einzelnen Vorteilskriterien¹⁾. Diese Wertziffern pro Stelle werden mit den jeweiligen Merkmalshäufigkeiten multipliziert und für jedes Merkmal aufsummiert. Die Summe der Produkte pro Merkmal - im weiteren als "Gesamtpunktzahl" bezeichnet - ordnet man nach

1) Ähnlich wird bei eindimensionalen Bewertungsmethoden vorgegangen, in denen allerdings Ziffern bestimmten Objekten zugeordnet werden; vgl. Zangemeister, C.: Nutzwertanalyse in der Systemtechnik, 3. Aufl., München 1973, S. 142 ff.

ihrer Höhe und erhält somit die Gesamtrangfolge.

Da die 7 Vorteilskriterien für den Einsatz interner Berater mit den Rangwerten 1 bis 7 entsprechend der Wertschätzung beziffert werden konnten¹⁾, sollen als Bewertungsgrößen ebenso die Ziffern 1 bis 7 unterstellt werden²⁾. Dem Rang 1 eines Merkmals soll nach dieser Prämisse der Wert 7 als höchste Bewertungsziffer zugeordnet werden, dem Rang 2 der Wert 6 usw.

Beispiel: Merkmal 4 wurde insgesamt bewertet:

$$\begin{array}{rcl}
 18 \text{ mal mit Rang } 1 & = & 18 \times 7 = 126 \\
 6 \text{ " " " } 2 & = & 6 \times 6 = 36 \\
 \vdots & & \vdots \\
 \vdots & & \vdots \\
 \hline
 & & \text{Gesamtpunktzahl}
 \end{array}$$

Die nach der Höhe geordneten Gesamtpunktzahlen ergeben folgende Rangfolge der den Einsatz interner Berater bestimmenden Merkmale:

Tab. 3b Rangfolge der Wertschätzung je Merkmal

Rang	1	2	3	4	5	6	7
Merkmal	4	7	3	1	2	5	6
Gesamtpunktzahl	174	120	111	105	67	65	62

Dieses Ergebnis verdeutlicht, daß von den befragten Unternehmen die

- bessere Kenntnis der betrieblichen Zusammenhänge in der Rangfolge der angegebenen Vorteilskriterien mit Abstand am höchsten bewertet wurde.

1) Vgl. Fragebogen an die Unternehmen, Frage 5, Anhang S.286

2) Zur Kritik an den Implikationen dieser Vorgehensweise vgl. S. 70 f.

Relativ gleich hoch bewertet werden als Vorteile interner Unternehmensberater die

- bessere Detailkenntnis
- dauernde Verfügbarkeit und
- Kostenersparnis,

wohingegen die Wertschätzung der

- Möglichkeit der Weiterverwendbarkeit
- besseren Sicherung von Betriebsgeheimnissen sowie eine
- höhere Ertragserwartung

etwa gleich gering ausfällt.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß der wichtigste Grund für den Einsatz interner Unternehmensberater offensichtlich das bei internem Personal festgestellte oder erwartete unternehmensorientierte Spezialwissen ist, d.h. eine spezielle Unternehmenskenntnis durch Personen- und Sach- sowie Kompetenz- und Verfahrensablaufkenntnis, verbunden mit der Möglichkeit des sofortigen Abrufens dieses Spezialwissens¹⁾.

Auf Kosten- und Ertragsüberlegungen im Zusammenhang mit der Alternativenwahl wird weiter unten eingegangen²⁾.

In einer weiteren Frage zu den Vorteilskriterien für den Einsatz interner Berater sollten die Unternehmen einzelnen Beratungssektoren und -gebieten, die ihnen vorgegeben wurden³⁾, die drei wichtigsten der oben behandelten sieben Merkmale der Vorziehenswürdigkeit zuordnen.

1) Auf die drei wichtigsten Merkmale "bessere Kenntnis der betrieblichen Zusammenhänge", "bessere Detailkenntnis" und "dauernde Verfügbarkeit" fielen rund 62 % aller Bewertungen mit der 1., 2. und 3. Stelle; vgl. S. 44 dieser Arbeit.

2) Vgl. S. 58 f. dieser Arbeit.

3) Vgl. Fragebogen an die Unternehmen, Frage 6, Anhang S. 286.

Diese Frage:

"Bitte geben Sie für die bei Ihnen beratenen Gebiete jeweils die drei wichtigsten Merkmale ihrer Reihenfolge nach an. (Tragen Sie die h i n t e r den Merkmalen stehenden Ziffern in Spalte 3 in der jeweiligen Reihe ein) "

wurde für die einzelnen Sektoren bzw. Gebiete mit unterschiedlicher Häufigkeit in 23 von 29 Fragebögen beantwortet.

Zu den einzelnen Beratungssektoren wurden mit folgender Häufigkeit die drei wichtigsten Merkmale genannt:

1. Unternehmensführung	8 Angaben
2. Personalwesen	11 "
3. Markt und Absatz	13 "
4. Technik	12 "
5. Anlagenplanung	13 "
6. Rechnungswesen	16 "
7. Verwaltung	19 "
8. Datenverarbeitung	9 "

Die Folgerungen, die aus diesen Ergebnissen tendenziell gezogen werden können, werden durch die Antworten der vorangegangenen Fragen unterstrichen. Die befragten Unternehmen hatten häufig Beratungsaufgaben im Sektor "Verwaltung" zu lösen und zogen bei Beratungen in diesem Sektor zumeist internes Personal heran. Das umgekehrte Resultat kann dann für den Sektor "Unternehmensführung" gezogen werden, für den am wenigsten die drei wichtigsten Merkmale genannt wurden. Für diesen Sektor ist die geringe Häufigkeit der Angaben mit größerer Wahrscheinlichkeit ein Indiz dafür, daß Beratungsaufgaben im Zusammenhang mit der Unternehmensführung häufiger von externen Beratern bzw. von externen und internen Beratern gelöst werden¹⁾. Auch für den Sektor "Datenverarbeitung" werden geringe Angaben gemacht. Von diesem Ergebnis kann man folgern, daß Beratungen überwiegend von externen Unternehmen, z.B. den Herstellerfirmen von DV-Anlagen allein oder in Zusammenarbeit mit internem Personal durchgeführt werden²⁾.

1) Vgl. auch dazu die Ausführungen S. 21 über die Objektivität der Berater gegenüber der Unternehmensleitung, aus denen eine Bevorzugung externer Berater abzulesen ist, und die Ergebnisse der Tabelle 2.

2) Vgl. Tabelle 2, S. 35.

Betrachtet man die Häufigkeit der Merkmalsnennung, so ergibt sich folgende Verteilung:

Tab. 3c Häufigkeit der Merkmalsnennung an den ersten 3 Stellen

Stelle Merkmal	1	2	3	Gesamt- häufig- keit
1. ("Kostensparnis")	18	10	12	40
2. ("Ertragserwartung")	2	8	10	20
3. ("Verfügbarkeit")	25	16	15	56
4. ("betr. Zusammenhänge")	45	29	12	86
5. ("Weiterverwendbarkeit")	1	11	6	18
6. ("Betriebsgeheimnisse")	1	8	12	21
7. ("Detailkenntnis")	9	18	31	58
	101	100	98	299

Mit Abstand am h ä u f i g s t e n wird das Merkmal

- bessere Kenntnis der betrieblichen Zusammenhänge
gekennzeichnet in (86 von 299 =) 29 % aller Nennungen;
h ä u f i g werden die Merkmale

- Detailkenntnis (19 %) und
- dauernde Verfügbarkeit, d.h. Möglichkeit der
Durchführung und Kontrolle der Ergebnisse, (19 %)
genannt.

Mit g e r i n g e r Häufigkeit (ca. 10 %) werden die
Merkmale

- Kostenersparnis
- bessere Sicherung von Betriebsgeheimnissen
- höhere Ertragserwartung und
- Möglichkeit der Weiterverwendbarkeit
genannt.

Aus Tab. 3c läßt sich bereits die Tendenz der Wertung der Merkmale erkennen. Übernimmt man das oben beschriebene Bewertungsverfahren¹⁾, so wurden die drei wichtigsten Merkmale in folgender Rangfolge genannt:

Tab. 3d Rangfolge der Wertschätzung der an den ersten
3 Stellen genannten Merkmale

Rangfolge	1	2	3	4	5	6
Merkmal	4	3	7	1	2	5 + 6
Gesamtpunktzahl	205	122	94	86	32	31

Gerade in diesem Ergebnis wird die besondere W i c h t i g
k e i t des Merkmals

- bessere Kenntnis der betrieblichen Zusammenhänge
deutlich. Die Reihenfolge der Wertschätzung der übrigen
Merkmale sowie deren Relationen sind allerdings ähnlich
denen der vorangegangenen Frage.

Betrachtet man die der Gewichtung der Merkmale für die
einzelnen Sektoren zugrundeliegenden Punktzahlensummen,
so ist für den Beratungssektor "Verwaltung" und die Be-
ratungsgebiete "Unternehmensplanung" und "Unternehmens-
organisation" (des Sektors "Unternehmensführung") das
Merkmal "bessere Kenntnis der betrieblichen Zusammen-
hänge" mehr als doppelt so hoch wie für andere Sektoren
bewertet worden, d.h. dieses Kriterium befähigt beson-
ders die internen Berater zu Beratungen auf diesen Ge-
bieten. Das Merkmal "Detailkenntnis" wurde relativ häufig
genannt und hoch bewertet für Beratungen in den Sektoren

1) Vgl. S.46 f. Da hier nur 3 Stellen zu benennen waren,
werden die Bewertungsziffern 1 bis 3 verwandt.

"Personalwesen", "Rechnungswesen" und "Verwaltung", relativ gering dagegen für den (systemunabhängigen) Sektor "Technik". Bei Beratungen in den Sektoren "Personalwesen" und "Technik" wird das Merkmal "Kostensparnis" als Grund für den Einsatz interner Berater jeweils an 2. Stelle der Rangfolge genannt.

Vor einem Resümee der vorangegangenen Ausführungen sollen die Ergebnisse einer gleichen Fragestellung mit z.T. andersartigen Merkmalen der Vorziehungswürdigkeit externer Berater diskutiert werden.

1.5.3.1.2. Determinanten für den Einsatz e x t e r n e r Berater und ihre Wertschätzung

Eine gleichartige Fragestellung versuchte Auskunft über die Gründe des Einsatzes e x t e r n e r Berater sowie deren Bewertung innerhalb eines vorgegebenen Kataloges zu erhalten. Sie wurde - teilweise sehr unvollständig - in 20 der 29 zurückgesandten Fragebögen beantwortet und lautet:

"Aus welchen Gründen setzten Sie externes Personal zur Lösung von Unternehmensberateraufgaben ein?
Im folgenden nennen wir Ihnen einen Katalog von überwiegend in der Literatur genannten Gründen der Vorziehenswürdigkeit externer Berater; bitte gewichten Sie diese Entscheidungsmerkmale in der Reihenfolge Ihrer Wertschätzung in der dafür vorgesehenen Klammer; das wichtigste Merkmal erhält die Ziffer "1" usw., bei gleicher Wertschätzung dieselbe Ziffer.

() Kostenersparnis	1
() mehr Diskretion	2
() nehmen Verantwortung ab	3
() mehr Objektivität	4
() größeres Fachwissen	5
() mehr Autorität	6
() mehr Erfahrung	7
() höhere Ertragserwartung	8
() weniger Betriebsblindheit"	9

Die Ergebnisse der Häufigkeit der Merkmalsnennung und die Wertschätzung der Merkmale sind aus Tab. 4 zu ersehen.

Tab. 4 Häufigkeiten und Rangfolge der Determinanten für den Einsatz externer Berater

Merkmal	Rang X ¹⁾	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Gesamthäufigkeit
1. Kostenersparnis	0	1	0	0	1	1	0	2	2	1	8
2. mehr Diskretion	0	0	0	0	2	1	0	1	3	1	8
3. nehmen Verantwortung ab	0	0	1	1	1	0	0	2	1	3	9
4. mehr Objektivität	1	4	3	4	3	0	0	1	0	0	16
5. größeres Fachwissen	1	9	2	0	3	0	2	0	0	0	17
6. mehr Autorität	2	0	2	2	1	2	1	0	1	0	11
7. mehr Erfahrung	1	4	8	2	1	1	0	0	0	0	17
8. höhere Ertrags- erwartung	0	1	0	2	0	2	3	1	0	0	9
9. weniger Betriebsblindheit	1	1	3	5	4	0	1	0	0	0	15
	6	20	19	16	16	7	7	7	7	5	110

Die Merkmale wurden in folgender Rangfolge der Gesamthäufigkeit genannt:

Tab. 4a Rangfolge der Gesamthäufigkeit je Merkmal

Stelle der Gesamthäufigkeit	1	2	3	4	5	6
Merkmal	7 + 5	4	9	6	8 + 3	1 + 2

1) X = ohne Wertung

Die häufigsten Gründe für den Einsatz externer Unternehmensberater werden von den antwortenden Unternehmen gesehen in

- größerem Fachwissen (in 85 % aller Antworten zu dieser Frage genannt)
- mehr Erfahrung (85 %)
- mehr Objektivität (80 %) und
- weniger Betriebsblindheit (75 %).

Der gleichgroße Prozentsatz der Merkmale "größeres Fachwissen" und "mehr Erfahrung" wird offensichtlich bestimmt durch deren Interdependenz.

Relativ häufig als Vorteile externer Berater werden genannt:

- mehr Autorität (55 %)
- nehmen Verantwortung ab (45 %)
- Kostenersparnis (40 %)
- mehr Diskretion (40 %).

Die Wichtigkeit der Merkmale - dargestellt in einer Rangordnung - läßt sich erst mit Hilfe des Bewertungsverfahrens feststellen¹⁾. Ordnet man analog die Gesamtpunktzahlen nach ihrer Höhe, so erhält man folgende Rangfolge der Wertschätzung:

Tab. 4b Rangfolge der Wertschätzung je Merkmal

Rang	1	2	3	4	5	6	7	8
Merkmal	7	4 + 5	9	6	8	3	1	2
Gesamtpunktzahl	126	124	101	54	48	32	31	27

Am höchsten bewertet mit fast gleichhoher Gesamtpunktzahl werden dieselben Merkmale, die auch

1) Die Häufigkeiten werden gemäß dem oben beschriebenen Bewertungsverfahren je nach ihrem Rang mit den Ziffern 1 bis 9 multipliziert.

am häufigsten genannt wurden:

- mehr Erfahrung
- mehr Objektivität
- größeres Fachwissen;

mit geringerem Abstand folgt das Merkmal

- weniger Betriebsblindheit.

Relativ hoch bewertet werden die Vorteilskriterien:

- mehr Autorität
- höhere Ertragserwartung.

Als Entscheidungskriterien für den Einsatz externer Berater gering eingeschätzt werden dagegen die Merkmale:

- nehmen Verantwortung ab
- Kostenersparnis und
- mehr Diskretion.

Das Ergebnis der empirischen Untersuchung über die Gründe des Einsatzes externer Unternehmensberater läßt sich wie folgt zusammenfassen. Die Unternehmenspraxis geht davon aus, daß in den fachlichen Momenten der größte Vorteil externer Berater liegt. Sie ist sich darüber im klaren, daß der externe Berater gegenüber dem internen Stabsexperten mehr Erfahrung infolge universeller Informationsmöglichkeiten hat sowie über ein größeres fachbezogenes Spezialwissen verfügt. Aus diesen Vorteilskriterien resultiert offensichtlich die geringere Betriebsblindheit der externen Berater und - als persönlichkeitsbedingtes Moment - die größere Objektivität.

Dieses Resultat läßt sich auch aus der folgenden Frage ablesen, in der die oben vorgegebenen neun Vorteilskriterien externer Berater einzelnen Beratungsektoren und -gebieten zugeordnet werden sollen:

"Bitte geben Sie für die bei Ihnen beratenen Gebiete jeweils die drei wichtigsten Merkmale ihrer Reihenfolge nach an. (Tragen Sie die hinter den Merkmalen stehenden Ziffern in Spalte 4 in der jeweiligen Reihe ein)."

Am häufigsten und höchsten bewertet wurden auch hier die Merkmale

- mehr Objektivität
- mehr Erfahrung
- größeres Fachwissen und
- weniger Betriebsblindheit.

Zu den einzelnen Beratungssektoren bzw. -gebieten wurden allerdings nur sehr geringe Angaben gemacht. Die wenigsten Angaben zu dem Beratungssektor "Personalwesen" (2) lassen den Schluß zu, daß hier überwiegend internes Personal eingesetzt wird, was Tab. 2 S.35 bestätigt.

Die relativ häufigen Angaben in den Sektoren "Markt und Absatz" und "Anlagenplanung" (je 9) können einmal als Indiz für wiederholte Beratungen in diesen Sektoren als auch für den stärkeren Einsatz externer Berater gewertet werden, was tendenziell durch die vorangegangenen Ausführungen erhärtet wird. Zu erkennende Abweichungen von den Gesamtergebnissen sollen dennoch erwähnt werden:

Für eine Beratung im Sektor "Anlagenplanung" wird dem externen Berater das "größere Fachwissen" (Merkmal "5") hoch bewertet, während es bei Beratungen in den Sektoren "Unternehmensführung", "Personalwesen" und "Rechnungswesen" gegen Ende der Rangfolge eingeordnet wird.

In vier Sektoren ("Unternehmensführung", "Markt und Absatz", "Technik" und "Datenverarbeitung") werden als wichtigstes Merkmal "mehr Erfahrung" und als zweitwichtigstes "mehr Objektivität" genannt. Das Merkmal "mehr Objektivität" liegt bei Beratungen in den Sektoren "Verwaltung" und "Rechnungswesen" an erster Stelle der Bewertung, im letztgenannten Sektor dabei mit deutlichem Abstand.

Interessant sind nun die Ergebnisse, ob und inwieweit für die beiden Alternativen direkte Kosten- und Ertragsüberlegungen als Entscheidungsgründe berücksichtigt werden.

Die Kostenersparnis ist als Motiv für den Einsatz interner Berater relativ häufig (in 23 von 29 Fragebögen) und an 4. Stelle der Wertschätzung genannt worden. Das läßt den Schluß zu, daß der Einsatz interner Berater kostengünstiger war oder bei deren Einsatz geringere Kosten erwartet werden als beim Einsatz externer Berater, für die das Merkmal weniger (in 8 von 20 Fragebögen) und mit geringerer Gewichtung genannt worden ist.

Dieses Resultat berechtigt nicht zu der Folgerung, daß die Entscheidungsträger für den Einsatz interner Berater intensivere Kostenüberlegungen anstellen; ebensowenig gibt es Ansatzpunkte, daß bei der Alternative "interne Berater" die den Einsatz bestimmenden Qualifikationsmerkmale in Kostengrößen transformiert worden sind.

Ein unerwartetes Ergebnis erbrachte die Umfrage über die (höhere) Ertragserwartung der Unternehmen bei alternativem Beratereinsatz. Einmal wurde dieses Merkmal häufiger für den Einsatz interner als für den externen Berater genannt (16 von 29 gegenüber 9 von 20 Antworten), zum anderen wird die höhere Ertragserwartung für diese Alternative (Einsatz "interner Berater") erkennbar größer gewichtet¹⁾.

Dieses Ergebnis läßt den Schluß zu, daß beim Einsatz interner Unternehmensberater ein höherer Ertrag als bei Inanspruchnahme externer Berater erwartet wird. Dieses Resultat

1) In Frage 7 ist das Merkmal "höhere Ertragserwartung" nur innerhalb der ersten sieben Stellen gewertet worden. Wendet man daher zur Gewichtung dieses Merkmals dasselbe Rechenverfahren an, das zur Aufstellung der Rangfolge in Frage 5 führt (vgl. S.46 f.) so erhält man für das Merkmal "höhere Ertragserwartung" der Frage 5 eine Gesamtpunktzahl von 67 gegenüber einer Punktzahl 30 für dasselbe Merkmal der Frage 7.

kann unseres Erachtens höchstens als Zeichen dafür gewertet werden, daß der Einsatz externer Berater oft aus imponderablen, von der jeweiligen speziellen Unternehmenssituation, deren machtpolitischen Verhältnissen und den in der Literatur beschriebenen persönlichkeitsbedingten Momenten erfolgt, die in einem Fragebogen schwer erfragbar sind. Naheliegend wird u.U. sein, daß das primäre Motiv für die Inanspruchnahme externer Berater darin besteht, die "fundierten Gesichtspunkte eines Außenstehenden" kennenzulernen¹⁾, deren Grundlagen die an der Spitze der Rangfolge stehenden Merkmale der obigen Untersuchung sind. Kosten- und Ertragsüberlegungen bzw. -vermutungen werden offenbar dabei kaum angestellt.

Für den in diesem Kapitel behandelten Fragenkomplex sollte weiterhin die Ergebnisse einer vom Institut für Wirtschaftsprüfungs- und Beratungswesen der Universität Würzburg durchgeführten Untersuchung über "Umfang und Leistung des Beratungswesens in Deutschland" herangezogen werden²⁾.

Es wurden 1971 5.838 Unternehmen aller Größen angeschrieben; 587 (10 %) Rücksendungen waren auswertbar.

Die im Rahmen des Entscheidungsproblems interessierenden Fragen der Untersuchung beinhalten die Vor- und Nachteile

-
- 1) Dieses Resultat wird ebenfalls durch zwei nicht näher konkretisierte Befragungen in den USA bestätigt; vgl. Higdon, H.: Unternehmensberater "Medizin Männer der Wirtschaft", Düsseldorf und Wien 1971, S. 68.
 - 2) Die Verwertung der Ergebnisse der bisher unveröffentlichten Untersuchung geschieht mit der freundlichen Genehmigung von Prof. C.W. Meyer, dem Vorstand des oben genannten Institutes.

des externen Beraters ("freiberufliches Beratungswesen"), ausgedrückt durch einen Katalog von Merkmalen. Auf die Frage

"Was halten Sie für positive Seiten des freiberuflichen Beratungswesen?"

gaben die Unternehmen folgende Antworten¹⁾:

- keine Betriebsblindheit	394	(67 %)
- breiter Erfassungsbereich	150	(26 %)
- Experteneigenschaft	192	(33 %)
- neutral gegenüber Firmenpersonal	273	(47 %)
- Entlastung des Leitungspersonals	132	(23 %)
- Interesse an hohem Leistungsgrad	72	(12 %)
- sonstige (nicht näher definiert)	6	(1 %).

Im Unterschied zu der vom Verfasser durchgeführten Befragung hatten die Adressaten die Merkmale nur anzukreuzen und nicht gemäß ihrer Wertschätzung in eine Rangordnung zu bringen. Aufgrund des sonst gleichen Frageninhalts liegen Vergleiche der Häufigkeiten der Merkmalsbenennung nahe. Schwierigkeiten ergeben sich allerdings infolge des unterschiedlichen vorgegebenen Merkmalskataloges, so daß nur ein Teil der Merkmale mit ähnlichen Merkmalsinhalten tabellarisch verglichen werden kann.

Merkmal ³⁾	Untersuchung des Verfassers % ²⁾ der Nennung		Würzburger Untersuchung % ²⁾ der Nennung	
		Rang		Rang
- Weniger (keine) Betriebsblindheit	75 %	3.	67 %	1.
- mehr Objektivität (neutral gegenüber Firmenpersonal)	80 %	2.	47 %	2.

1) Die Prozentsätze beziehen sich auf die 587 auswertbaren Fragebogen.

2) Der Prozentsatz der Merkmalsnennung bezieht sich auf die Anzahl der auswertbaren Fragebogen, d.h. auf 29 bzw. 587.

3) In Klammern stehen jeweils die Formulierungen der Würzburger Untersuchung.

Das Merkmal "Betriebsblindheit" wird in der Würzburger Untersuchung mit Abstand an 1. Stelle genannt (67 % zu 47 % gegenüber der Neutralität"), während es in der eigenen Untersuchung an 3. Stelle rangiert; dennoch wird das Merkmal mit nahezu gleichem Prozentsatz der auswertbaren Fragebögen genannt, woraus man ceteris paribus auf ähnliche Wichtigkeit des Merkmals schließen kann. Über den Vorteil der "Objektivität" bzw. "Neutralität" gehen die Meinungen der Unternehmen allerdings stark auseinander; sie werden in der Würzburger Untersuchung nur reichlich halb so oft genannt, jedoch mit demselben Rang. Nach unserer Meinung sind in der Würzburger Untersuchung die Merkmalsinhalte der Kriterien

- breiter Erfassungsbereich und
- Experteneigenschaft

sehr vielseitig zu interpretieren. Versteht man unter der "Experteneigenschaft" naheliegend "größeres Fachwissen" und "mehr Erfahrung", so wäre der geringe Prozentsatz der Nennungen in der Würzburger Untersuchung nicht zu erklären. Eine Analyse beider Umfrage-Ergebnisse ist aufgrund des unterschiedlichen Kataloges nicht möglich. Sowohl Anzahl als auch Formulierung der Kriterien haben aufgrund ihrer Abweichungen einen zu großen Einfluß auf das Ergebnis. Aufschlüsse über die Determinanten des Einsatzes externer Berater geben auch die Antworten auf folgende Frage:

"Welche Voraussetzungen müßten Ihrer Ansicht nach für eine erfolgreiche Beratungstätigkeit gegeben sein?"¹⁾

Die vorgegebenen Merkmale wurden mit folgender Häufigkeit genannt:

1) Hierbei handelt es sich um das "freiberufliche Beratungswesen".

- Branchenkenntnis	310	(53 %)
- praktische Erfahrungen	436	(74 %)
- Vertrauenswürdigkeit	307	(52 %)
- Allgemeine Betriebskenntnisse	181	(31 %)
- Einfühlungsvermögen	260	(44 %)
- Studium	62	(11 %)
- Organisationstalent	281	(48 %)
- sonstige Voraussetzungen (nicht näher definiert)	8	(1 %)

Von diesen Merkmalen ist allein das Merkmal "praktische Erfahrungen" in dem vom Verfasser aufgestellten Vorteils-katalog externer Berater enthalten.

Merkmal	Untersuchung des Verfassers		Würzburger Unter- suchung	
	% der Nennung	Rang	% der Nennung	Rang
mehr (praktische) Erfahrung	85 %	1.	74 %	1.

In beiden Untersuchungen dominiert das Merkmal "Erfahrung". Auch wenn die Fragestellungen der Erhebungen voneinander abweichen¹⁾, so erhärtet die Würzburger Untersuchung das Resultat des Verfassers, daß die Erfahrung als wichtigster Vorteil des externen Beratungswesens angesehen wird.

Interessant sind die Ergebnisse der Frage nach den Nach-
teilskriterien externer Unternehmensberater:

"Was halten Sie für negative Seiten des freibe-
ruflichen Beratungswesens?"

Die absolute (und prozentuale) Häufigkeitsverteilung der
Nennungen der vorgegebenen Merkmale hatte folgendes Bild:

1) Vgl. Fragebogen an die Unternehmen, Frage 7, Anhang
S. 286.

- Betriebsfremdheit	140	(24 %)
- theoretisch orientiert	245	(42 %)
- keine Verantwortung tragend	220	(38 %)
- Branchenfremdheit	146	(25 %)
- Fähigkeiten vorher unbekannt	264	(45 %)
- zu hohe Kosten	223	(38 %)
- keine Durchführung der Verbesserungsvorschläge	149	(25 %)
- sonstige (nicht näher definiert)	5	(1 %).

Aufgrund der obigen Fragestellung bietet sich allenfalls ein Vergleich mit der Frage des Verfassers nach den Vorteilen internen Personals an. Hierbei taucht die Frage auf, ob die Vorteile der internen Berater gleich den Nachteilen des externen Beratungswesens sind, so daß die gleichen Merkmale mit gegensätzlichem Inhalt beider Fragestellungen¹⁾ gegenübergestellt werden können.

Merkmal ²⁾	Untersuchung des Verfassers		Würzburger Untersuchung	
	Prozentsatz der Nennung	Rang	Prozentsatz der Nennung	Rang
bessere Kenntnis der betrieblichen Zusammenhänge (Betriebsfremdheit)	100 %	1.	24 %	7.
dauernde Verfügbarkeit, d.h. Möglichkeit der Durchführung und Kontrolle der Empfehlungen (keine Durchführung der Verbesserungsvorschläge)	82 %	3.	25 %	6.

Während die "bessere Unternehmenskenntnis" in der eigenen Umfrage als häufigstes Vorteilskriterium interner Berater genannt wird, wird von den Unternehmen der Nachteil der "Betriebsfremdheit" bei externen Beratern weit geringer eingeschätzt. Dasselbe Resultat gilt für das Merkmal "Durch-

1) Vgl. Fragebogen an die Unternehmen, Frage 5, Anhang S. 286.

2) In Klammern die Formulierungen der Würzburger Untersuchung.

führung der Verbesserungsvorschläge". Aus diesen Ergebnissen ist das Resümee zu ziehen, daß keinesfalls die Vorteile der einen Alternative gleich den Nachteilen der anderen Alternative beurteilt werden. Das Ergebnis wird ceteris paribus von der Anzahl der Merkmale sowie der Übereinstimmung und Eindeutigkeit der Merkmalsinhalte abhängen.

Als häufigster Nachteil des freiberuflichen Beratungswesens nennen die Unternehmen

"Fähigkeiten vorher unbekannt".

Dieses Resultat kann darin begründet sein, daß ein hoher Prozentsatz der befragten Unternehmen mit dem Beratungsergebnis unzufrieden war und den Grund dafür in der (mangelnden) Qualifikation der Berater sieht. Jedenfalls kann daraus das Fazit gezogen werden, daß entweder

1. die Möglichkeiten der Informationsbeschaffung über externe Unternehmensberater mangelhaft sind oder
2. Anzahl und Aussagekraft bestehender Informationsquellen nicht erkannt werden¹⁾.

Da tatsächlich verbandsneutrale Informationsbörsen über das externe Beratungswesen kaum vorhanden sind, berechtigt die häufig beklagte Unkenntnis der Beraterqualität zur Forderung nach mehr Möglichkeiten der Informationsbeschaffung. An 2. Stelle wurde der Nachteil genannt, daß externe Unternehmensberater zu "theoretisch orientiert" seien. Hier drückt sich anscheinend ein Dissens aus zwischen den Unternehmen und deren Beratern, die z.B. mathematische Instrumentarien auf die Unternehmenspraxis übertragen wollen und dort auf Widerstand stoßen.

Die Antworten zu den Nachteilen externer Berater zeigen im Gegensatz zu den Häufigkeiten der Vorteilskriterien ziemlich gleiche Einstufungen in den vier am häufigsten ge-

1) Vgl. zu dem Problem der Informationsbeschaffung über externe Unternehmensberater, S. 122 ff.

nannten Merkmalen. In dem Kalkül der Unternehmer gibt es danach kein auffallend negatives Kriterium gegen das externe Beratungswesen.

Aufgrund der eigenen Untersuchung über die Determinanten des Einsatzes interner oder externer Unternehmensberater kann folgendes Fazit gezogen werden:

Die Befragungsergebnisse lassen grundsätzlich den Schluß zu, daß die in der Literatur sowohl für den Einsatz i n - t e r n e r als auch für den e x t e r n e r Unternehmensberater genannten Merkmale auch die Einsatzdeterminanten sind, die in den antwortenden Unternehmen zur Entscheidung herangezogen werden; die Frage nach anderen außer den genannten Merkmalen wurde in keinem der Fragebögen beantwortet.

Die einzelnen Merkmale sind erwartungsgemäß für die Entscheidungsfindung von unterschiedlichem Gewicht, wobei Wechselbeziehungen zwischen der Häufigkeit der Merkmalsnennung und deren Gewichtung bestehen. Für beide Entscheidungsalternativen ist eine positive Korrelation zwischen Häufigkeit und Wertung aufgrund der unvollständigen Fragebeantwortung - Merkmale höherer Wertschätzung wurden zahlreicher genannt und v.v. - zu ersehen.

Die oben beschriebenen Ergebnisse aus den Fragen nach der Zuordnung der drei wichtigsten Merkmale für den Einsatz interner oder externer Berater in einzelnen Beratungssektoren weichen - betrachtet man die über sämtliche Sektoren aufsummierten Antworten - in der Häufigkeitsverteilung und Gewichtung kaum von denen der jeweils vorangegangenen Fragen ab.

Grundsätzlich sei betont, daß die Untersuchung aufgrund der geringen Anzahl auswertbarer Fälle zum Teil nur tendenziellen Charakter besitzt. Insbesondere können über die Entscheidungspraktiken der Unternehmen beim Beratereinsatz in

speziellen Beratungssektoren nur mehr oder weniger fundierte Vermutungen aus den Ergebnissen angestellt werden, da die den Auswertungen zugrundeliegenden Häufigkeiten der Merkmalsnennungen zu gering sind.

Darüber hinaus muß man sich bei der Analyse der Wertschätzungen verfahrensbedingter formaler Mängel bewußt sein. Die befragten Unternehmen hatten in der vom Verfasser durchgeführten Untersuchung die Aufgabe, die Merkmale in eine für sie adäquate Rangordnung zu bringen. Die Probleme der Auswertung liegen aber offensichtlich in den unterschiedlichen subjektiven Begriffsinhalten und darin, daß zwischen den Rängen subjektiv verschiedene Abstände bestehen. Während noch bewußt zwischen einem 1. und 2. Rang differenziert werden kann, werden eine Rangordnung zwischen dem 8. und 9. Rang nicht eindeutig aufzustellen und die Ränge relativ leicht auswechselbar sein. Zwischen allen Rangstellen wird ein gleicher Abstand der Wertschätzung unterstellt, was realiter wohl nicht die subjektive Präferenzskala der Antwortenden wiedergibt. Der gleichen Mangel muß man sich bei Verwendung des Bewertungsverfahrens bewußt sein. Die gleichgroßen Abstände zwischen den Bewertungsziffern müssen und werden nicht die subjektiven Wertschätzungsrelationen widerspiegeln. Nicht verifizierbar ist z.B. die Aussage, daß ein Merkmal, dem die Wertziffer 7 zugeordnet ist, siebenmal wichtiger sei als ein Merkmal mit der Wertziffer 1. Trotz dieser Mängel kann das verwandte Bewertungsverfahren als hinreichend angesehen werden, da es die Merkmale mit demselben Maßstab bewertet, mit dem die Adressaten des Fragebogens ihre Wertschätzung auszudrücken hatten. Hätte man von den Befragten differenziertere Verfahren zur Aufstellung der Rangordnung - wie z.B. paarweise sukzessive Merkmalsvergleiche - gefordert, so wären die Anforderungen über den Rahmen des Fragebogens hinausgegangen. Der Vorteil einer differenzierteren Präferenzskala könnte durch den Nachteil des geringeren Auswertungsmaterials aufgrund einer kleineren Rücklaufquote überkompensiert werden.

Trotz der aufgezeigten formalen und materiellen Unzulänglichkeiten gibt das Resultat der Befragung über die Determinanten des externen oder internen Berater-einsatzes Antwort auf die eingangs gestellten Fragen¹⁾ und zeigt, daß für die Alternativen spezifische Merkmale erkennbar sind.

1) Vgl. S. 41.

2. Zielanalyse als Grundlage einer rationalen Lösung des Entscheidungsproblems

2.1. Beim Einsatz von Unternehmensberatern verfolgte mögliche Ziele

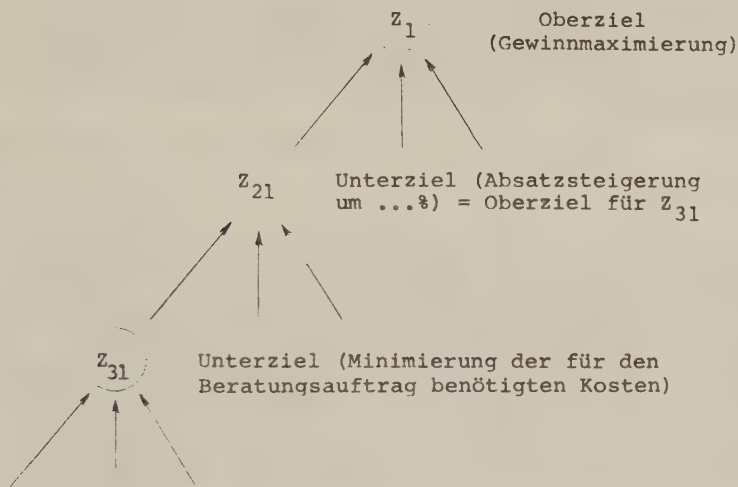
Unternehmerische Zielvorstellungen sind Ausgangspunkt für die Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen. Für eine Entscheidung über den Einsatz interner oder externer Unternehmensberater müssen somit die Zielsetzungen bekannt sein und berücksichtigt werden, um die Mittel zu ihrer Erreichung und damit das Entscheidungskonzept zu formulieren.

Die Ziele, zu deren Erreichen die Unternehmensberater im Unternehmen eingesetzt werden können, sind so vielfältig wie die Funktionen, die Unternehmensberater ausführen können¹⁾.

Aufgrund gewisser möglicher Zielbeziehungen zwischen den einzelnen Zielen - so kann eine Zielkonkurrenz, Zielkomplementarität und Zielindifferenz bestehen²⁾ - sowie zur Ermöglichung einer vollständigen und eindeutigen Bewertung der Ziele empfiehlt sich die Aufstellung von vertikalen und horizontalen Zielordnungen. Die beim Einsatz interner oder externer Unternehmensberater verfolgbaren Ziele können nach einer vertikalen Ordnung in Ober- und Unterziele aufgrund von Mittel-Zweck-Beziehungen eines Unternehmens aufgeteilt werden. Die Ober- und Unterziele gehören verschiedenen Ebenen an, aus denen eine Zielhierarchie gebildet werden kann³⁾.

-
- 1) Vgl. zu den Arbeitsgebieten, auf die sich eine Unternehmensberatung beziehen kann, Dahl, E.: a.a.O., S. 19 ff., sowie die dort angegebene Literatur.
- 2) Zur Ordnung von Zielen nach Beziehungstypen vgl. Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden 1966, S. 94 ff.; die Beschreibung dieser Beziehungstypen wird als bekannt vorausgesetzt.
- 3) Vgl. Bidlingmaier, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden 1964, S. 144.

Die Struktur zwischen Ober- und Unterzielen aufgrund von Mittel-Zweck-Beziehungen könnte für einen fiktiven Beratungsauftrag für das Gebiet der Werbung vereinfacht folgendes Bild haben:



Eine vertikale Zielordnung nach der Organisationshierarchie einer Unternehmung könnte unterscheiden:

- Unternehmensziele
- Abteilungsziele
- Arbeitsgruppenziele
- individuelle Tätigkeitsziele.

Die Notwendigkeit der oben beschriebenen Strukturbildung ergibt sich aus der oft nur geringen Steuerungsfunktion

des obersten Unternehmenszieles¹⁾. So ist das Ziel Gewinnmaximierung - abgesehen von der Mehrdeutigkeit seines Inhaltes²⁾ - einer Unternehmensberatungsabteilung als Zielgröße zu wenig operational, da aus ihr unmittelbar keine Handlungsanweisungen zur Bearbeitung eines Beratungsauftrages zu entnehmen sind.

Die Aktivitäten zur Erreichung des jeweiligen Unterzieles (Abteilungszieles) dienen durch den Zusammenhang von Unterziel und Oberziel der Erreichung des obersten Unternehmenszieles³⁾.

-
- 1) Die Gedanken, die zur Konstruktion mehrstufiger Zielsysteme führten, sind Grundlage von Managementkonzeptionen, insbesondere des Management by Objectives; vgl. Wild, J.: Managementkonzeptionen und Unternehmensverfassung, in: Probleme der Unternehmensverfassung. Gedanken zum 70. Geburtstag von Martin Lohmann, Hrsg. Schmidt, R.B., Tübingen 1971, S. 57 ff.; Olsson, D.E.: Management by Objectives, Paolo Alto 1968; Odiorne, G.S.: Management by Objectives. A System of Managerial Leadership, 4. Aufl., New York 1967; darüber hinaus kritisch: Frese, E.: Ziele als Führungsinstrumente - kritische Anmerkungen zum Management by Objectives, in: ZfO 1971, S. 227 ff.
 - 2) "Hinter dem Begriff Gewinnmaximierung verbirgt sich eine ganze Gruppe von Zielsetzungen, die durchaus zu unterschiedlichen betrieblichen Entscheidungen führen kann." Busse von Colbe, W.: Entwicklungstendenzen in der Theorie der Unternehmung, in: ZfB 1964, S. 616 sowie die dort angegebene Literatur.
 - 3) Vgl. Berthel, J.: Zur Operationalisierung von Unternehmens-Zielkonzeptionen, in: ZfB 1973, S. 29 ff.; Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 215 ff.; Bidlingmaier, J.: Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß, Wiesbaden 1968, S. 37 und S. 115 f.
Sind die Beiträge der Unterziele zum Oberziel bekannt, so überprüft die Unternehmensleitung ihre Beschlüsse und paßt sie ggf. den veränderten Bedingungen an, was sich wieder auf die Abteilungsziele auswirken kann. Besonders Strasser betont die Notwendigkeit dieses Rückkoppelungsprinzips zur Steuerung der unternehmerischen Mittelentscheidung. Vgl. Strasser, H.: Zielbildung und Steuerung der Unternehmung, Wiesbaden 1966, S. 79 ff.

In der Regel kann man davon ausgehen, daß mit zunehmender Auffächerung der Ziele deren Operationalität zunimmt¹⁾; allerdings werden diese Unterziele sowie die Aktivitäten zu ihrer Erreichung in Art, Umfang und Zeit stärker variieren als die ihnen vorgelagerten Unternehmensziele²⁾.

Nach der oben erwähnten horizontalen Zielordnung lassen sich die für einen Einsatz von Unternehmensberatern möglichen Ziele nach meist funktionalen Zielinhalten unterteilen in³⁾:

ökonomisch relevante Ziele:

- Marktziele,
- Wettbewerbsziele,
- Kostenziele,
- Gewinnziele,
- Liquiditätsziele usw.

sozial relevante Ziele:

- Beschäftigungsziele,
- Versorgungsziele,
- Öffentlichkeitsziele usw.

technisch relevante Ziele:

- Qualitätsziele,
- Leistungsziele,
- Verfügbarkeitsziele,

persönlich relevante Ziele:

- Prestigeziele,
- Sicherheitsziele,
- Geheimhaltungsziele,
- Unabhängigkeitsziele.

-
- 1) Operationalität der Ziele setzt ihre Meßbarkeit voraus; infolge der unterschiedlichen Arten des Messens gibt es verschiedene Arten der Operationalität. Vgl. dazu Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 115 ff.
 - 2) Vgl. Wittstock, J.: Elemente eines allgemeinen Zielsystems der Unternehmung, in: ZfB 1970, S. 851.
 - 3) Vgl. Zangemeister, C.: a.a.O., S. 110. Diese Ziele können unabhängig von der Mittel-Zweck-Beziehung auf gleicher Stufe einer Zielhierarchie durch verschiedene Gewichtung in Haupt- und Nebenziele eingeteilt werden; vgl. Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 107 ff.

Mit der Erläuterung dieser Ordnungstypen sollte dem Entscheidungsträger ein wichtiges Hilfsmittel zur systematischen Zielanalyse gezeigt werden.

Grundsätzlich sind die aktivitätsbestimmenden Einzelziele überwiegend in Abhängigkeit vom Sachcharakter der Entscheidung zu erfassen, zu ordnen und zu bewerten.

Dabei kann der Entscheidungsträger seine Entscheidung im Hinblick auf die Erfüllung nur eines Zieles treffen oder aber gleichzeitig mehrere Ziele anstreben. Wird die unternehmerische Aktivität durch zahlreiche Ziele bestimmt¹⁾ - mit anderen Worten die Situation durch einen Zielpluralismus gekennzeichnet²⁾ -, so empfiehlt sich die Aufstellung eines Zielsystems, das als die geordnete Menge aller aktivitätsbestimmenden Ziele, die zur Vorbereitung einer rationalen unternehmerischen Entscheidung benötigt werden, definiert wird³⁾.

Dabei ist zu betonen, daß das Zielsystem der Unternehmung nicht gleiches Gewicht für alle Entscheidungsträger hat und nicht relevant für alle Entscheidungen ist.

1) Zu diesem Ergebnis kam vor allem die empirische Zielforschung. Vgl. dazu die Untersuchungen von Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 30 ff.; Czeranowsky, G., Strutz, H.: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung über Unternehmensziele, in: Schriften zur Unternehmensführung, Bd. 11, Zielprogramme und Entscheidungsprozeß, Hrsg.: Jacob, H., Wiesbaden 1970, S. 123. Vgl. auch die kritischen Bemerkungen zur Zielfunktionsforschung von Oberender, P.: Die Zielfunktion eines Unternehmens. Kritische Bemerkungen zu Untersuchungen des Instituts für Industrieforschung und betriebliches Rechnungswesen der Universität München, in: ZfB 1974, S.208 ff.

2) Vgl. Heinen, E.: Aufgaben, Methoden und Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Zielforschung. Einführung in den Problemkreis der Untersuchung, in: Kirsch, W.: Gewinn und Rentabilität. Ein Beitrag zur Theorie der Unternehmungsziele, Wiesbaden 1968, S. 10.

3) Ähnlich auch Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 23 f.

2.2. Für das Entscheidungsproblem relevante Ziele

Empirische Zieluntersuchungen erstrecken sich im allgemeinen auf die Gesamtaufgaben der Unternehmung und können somit Ziele, die im Rahmen der Hauptfunktionen der Unternehmung relativ bedeutungslos sind, nicht enthalten. Für verschiedene Einzelentscheidungen in Abhängigkeit von deren Sachcharakter können derartige Ziele jedoch an Gewicht gewinnen und in extremen Fällen sogar allein entscheidungsrelevant werden.

Zu dem hier vorliegenden Wahlproblem sind keine empirischen Zielforschungen bekannt geworden. Da Entscheidungskonzepte aber nur dann brauchbar sind, wenn die verfolgten Ziele realitätsnah sind¹⁾, sind Anregungen zur Aufstellung eines - dem speziellen Entscheidungsproblem vom Sachcharakter her verwandteren - Zielkataloges bzw. -systems einmal aus Zieluntersuchungen, die zu ähnlichen Entscheidungssituationen durchgeführt wurden²⁾, zum anderen aus der Auswertung der Literatur zum Bereich der Unternehmensberatung zu gewinnen.

Aufgrund dieser Quellen kann man neben dem

- Streben nach Wirtschaftlichkeit

folgende Ziele als zusätzlich relevant für das Entscheidungsproblem unterstellen:

-
- 1) Vgl. Hax, H.: Bewertungsprobleme bei der Formulierung von Zielfunktionen für Entscheidungsmodelle, in: ZfbF 1967, S. 749.
 - 2) Vgl. das Ergebnis einer empirischen Erhebung, die zur Lösung des Wahlproblems: Eigenfertigung oder Fremdbezug bei der Informationsverarbeitung die dafür relevanten Ziele ermittelt: Heinrich, L.J.: a.a.O., S. 682 ff.; vgl. darüber hinaus das Ergebnis eines empirischen Zielforschungsprojektes, in dem Hauschildt die Isomorphie zwischen den Zielannahmen der betriebswirtschaftlichen Entscheidungskalküle und den Zielen handelnder Entscheidungsträger bei einer komplexen und innovativen Investitionsentscheidung - der Beschaffung einer EDV-Anlage - untersucht; vgl. Hauschildt, J.: Die Struktur von Zielen in Entscheidungsprozessen - Bericht aus einem empirischen Forschungsprojekt, in: ZfbF

- Streben nach Prestige
- Streben nach Geheimhaltung
- Streben nach Unabhängigkeit
- Streben nach Sicherheit.

Das Ziel "Streben nach Wirtschaftlichkeit" kann dabei die verschiedensten Ausprägungen annehmen. Überwiegend wird es in der "(langfristigen) Gewinnmaximierung" gesehen¹⁾, es kann aber auch zum Ausdruck kommen in Zielen wie "Kosten- bzw. Auszahlungsminimierung", "Leistungs- bzw. Einzahlungsmaximierung", "Erreichung eines bestimmten Marktanteils", "Umsatzmaximierung", "Minimierung der Akquisitionskosten"²⁾, "schnellste Erledigung des Beratungsauftrages"³⁾ usw.

Im folgenden soll untersucht werden, wie die Entscheidung: Einsatz interner oder externer Unternehmensberater bei Ausrichtung an **e i n e r** oder **m e h r e r e n** Zielgrößen gefällt werden kann. Als Einteilungskriterium für die Einzelziele bietet sich die Unterscheidung an in

- quantifizierbare und
- nicht-quantifizierbare

Ziele, da sie zur Lösung mathematischer Entscheidungsverfahren geeignet ist⁴⁾.

-
- 1) Nach diesem Ziel richtet z.B. Dönni die Entscheidung über alternativen Personaleinsatz für Dienstleistungsaufgaben aus; vgl. Dönni, B.: Verfahren für optimale Personalzuordnung, entwickelt am Beispiel eines Großbankbetriebes, Diss. Zürich 1965.
 - 2) Vgl. Männel, W.: Grundprobleme der Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug im Industriebetrieb, a.a.O., S. 80 f.
 - 3) Die beim Wahlproblem im Beschaffungs- oder Fertigungssektor neben dem Kostenminimierungs- bzw. Gewinnmaximierungsziel verfolgten Ziele wie "Vergrößerung des akquisitorischen Potentials durch Aufnahme von Zusatzleistungen", "Erreichung optimaler Fertigungsmengen", "Verbreiterung des Sortiments aufgrund bestimmter Marktverhältnisse" (vgl. die auf S. 12 genannte Literatur) sind auf das spezielle Entscheidungsproblem kaum übertragbar.
 - 4) Vgl. Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 113 ff.

Quantifizierbare Ziele müssen das Kriterium der zahlenmäßigen Erfassbarkeit mit Hilfe eines kardinalen Maßstabes erfüllen; darunter fallen entweder monetäre oder bonitäre Ziele¹⁾.

Die nicht-quantifizierbaren Ziele stellen überwiegend "... verbal formulierbare generelle Imperative ..." dar²⁾, die durchaus unter Verwendung von Ordinal-, Intervall- und Verhältnisskalen gemessen werden können; Nicht-Quantifizierbarkeit schließt somit die Meßbarkeit der Ziele nicht aus.

Diese Einteilung ist nicht unumstritten, da einmal die Grenzen zwischen quantifizierbaren und nicht-quantifizierbaren Zielen fließend³⁾, zum anderen die kardinalen und ordinalen Skalen gegenseitig transformierbar sind⁴⁾.

Dennoch erscheint diese Differenzierung naheliegender als z.B. die nach den Kriterien "monetär" und "nicht-monetär". Die nicht-monetäre Zielgruppe würde dann bonitäre und imponderable Ziele enthalten, deren Charakter zu verschieden ist.

1) Vgl. ebenda, S. 114.

2) Ebenda, S. 115.

3) Vgl. die Beispiele ebenda, S. 114.

4) Vgl. S. 85 dieser Arbeit.

2.3. Lösungsversuche für das Entscheidungsproblem in Abhängigkeit von den entscheidungsrelevanten Zielvorstellungen

2.3.1. Mögliche Entscheidung aufgrund einer nicht-quantifizierbaren Zielgröße

Nicht-quantifizierbare, d.h. persönlich relevante und imponderable Ziele¹⁾, aus den typischen Bereichen menschlichen, ökonomisch-motivierten Strebens können für das spezielle Wahlproblem zu besonderer Relevanz gelangen²⁾.

So ist es denkbar, daß die Alternativenwahl vom Entscheidungsträger allein an einem nicht-quantifizierbaren, imponderablen Ziel ausgerichtet wird und etwaige andere Ziele einen derartig geringen Stellenwert besitzen, daß sie gar nicht oder nur als Nebenbedingungen zur Entscheidungsfindung herangezogen werden. Damit entfällt für den Entscheidungsträger auch die Aufstellung irgendwelcher Entscheidungskonzepte bzw. Lösungsalgorithmen.

1) Unter Imponderabilien werden unwägbare Tatbestände verstanden; vgl. Schindler, H.: Investitionsrechnungen in Theorie und Praxis, 3. Aufl., Meisenheim a. Glan 1966, S. 24 ff.

2) Vgl. die im Zusammenhang mit der Gegenüberstellung von Vor- und Nachteilsriterien genannte Literatur S.17 dieser Arbeit; ebenso Higdon, H.: a.a.O. Selbst bei Sachinvestitionsentscheidungen ist Erich Schneider der Ansicht, daß in den überwiegenden Fällen bei der Wahl zwischen zwei oder mehreren Investitionen die dabei auftretenden Imponderabilien die wirklich entscheidenden Faktoren seien; vgl. Schneider, E.: Wirtschaftlichkeitsrechnung. Theorie der Investition, 7. Aufl., Tübingen und Zürich 1968, S. 138 ff.

Je nach dem Inhalt der Einzelziele fällt dann die Wahl auf eine der Alternativen, wobei es sich um eindeutige Lösungen handelt. Zwischen Ziel, Zielinhalt und Alternativenwahl könnten folgende schematisch skizzierte Zusammenhänge bestehen:

dominantes Ziel	Zielinhalt	Entscheidung für Unternehmensberatung	
		intern	extern
Streben nach Prestige	Einsatz einer renomierten Beratungsgesellschaft wird als Statussymbol angesehen und dient dem Geltungsstreben 1). Ausprägungen auch in Form des Nachahmungseffektes - d.h. auch die Konkurrenz wurde von derselben Firma beraten -, wodurch Geltungswerte erreicht werden.		X
	Unternehmensberater als Resonanzboden für die eigenen Ideen 2).		X
	Wegengangieren einer bestimmten Anzahl von "Mc Kinsey-Leuten" und Aufbau einer eigenen Abteilung aus ihnen.	X	

1) Vgl. Higdon, H.: a.a.O., S.18, insbesondere S. 78 ff.
 "Die Möglichkeit, Mc Kinsey zu engagieren, ist zu einem Zeichen des Wohlstands geworden", ebenda S. 78; besonders der geschäftsführende Direktor des ACME (Association of Consulting Management Engineers), des 1971 nur aus 44 Beratungsfirmen bestehenden renomierten amerikanischen Unternehmensberaterverbandes, erwähnt das Prestige als mögliches (Haupt-) Einsatzmoment, ebenda S. 80.

2) Vgl. ebenda, S. 80 f.

dominantes Ziel	Zielinhalt	Entscheidung für Unternehmensberatung	
		intern	extern
Streben nach Geheimhaltung			
- über interne Vorgänge	Bestreben, Informationen über interne Vorgänge nicht nach außen dringen zu lassen 1); auch abhängig von der geplanten Anzahl der für die Auftragsbearbeitung einzusetzenden externen Berater.	X	
- über die Beraterwahl	Bestreben, nicht die Vorstellung der "kranken Firma" aufkommen zu lassen.	X	
Streben nach Unabhängigkeit	Verhinderung der Einflußnahme Dritter durch Quasientscheidungsdelegation an externe Berater 2).	X	
Streben nach Risikominderung			
- für das Unternehmen	Sicherung gegen Personalausfall, Minderauslastung, Fehlinvestitionen durch Personalauszahlungen vor Beratungsbeginn.		X
- für den Manager	Konkurrenzsituation: Probleme nicht mit potentiellen Konkurrenten um die eigene Führungsposition besprechen (bei Manager-Unternehmung).		X
	Alibifunktion durch gutachtliche Rückendeckung, (bei Manager-Unternehmung).		X

1) Vgl. Higdon, H.: a.a.O., S. 45.

2) Vgl. Dahl, E.: a.a.O., S. 51.

dominantes Ziel	Zielinhalt	Entscheidung für Unternehmensberatung	
		intern	extern
Streben nach Kontakt			
- zu einem Berater	Berater als Gegengewicht zu der der Bürokratie eigenen Isolierung des Managers gesucht. Möglichkeit des informellen, zwangslosen Kontaktgespräches, ohne daß die Gesprächspartner "etwas von ihm wollen" 1), (bei Manager-Unternehmung).		X
- über einen Berater	Über einen Berater an "Umweltbeziehungen" zu gelangen, d.h. informelle Kontakte zum Staat, Gewerkschaften, Markt, Kreditgeber o.ä. erhalten 2).		X

Die aufgeführten Ziele und Zielinhalte geben einen Überblick über die Vielzahl persönlicher und gesellschaftlicher Bedürfnisse wieder, die in ihren extremen Ausprägungen alleinige Antriebskraft für die Entscheidung über den Unternehmensberaterereinsatz sein können. Grundsätzlich muß man sich bewußt sein, daß diese Ziele relevant werden in Abhängigkeit von der Differenzierung nach Manager- und Eigentümer-Unternehmern und der Stellung der befragten Person in der Unternehmenshierarchie; ebenso kann die Zielverfolgung beeinflusst werden von der Branche, Marktstellung und Konjunkturlage des Unternehmens³⁾. Darüber hinaus muß prinzipiell beachtet werden,

1) Ebenda, S. 23.

2) Dahl spricht in diesem Zusammenhang von der externen Kommunikationsfunktion des Beraters; ebenda, S. 43 ff.

3) Vgl. Oberender, P.: a.a.O., S. 208 ff.

daß sich die Ziele im Zeitablauf in ihrer Bedeutung ändern¹⁾ und/oder andere Ziele hinzukommen oder an Gewicht zunehmen.

Werden weitere Ziele entscheidungsrelevant, so kann der Entscheidungsträger das Entscheidungsproblem nur mit Hilfe komplizierter Entscheidungsverfahren lösen.

1) Vgl. zum dynamischen Charakter von Entscheidungszielen und dessen Ursachen Hamel, W.: Zur Zielvariation in Entscheidungsprozessen, in: ZfbF 1973, S. 739 ff.

2.3.2. Entscheidungskonzepte bei Vorliegen quantifizierbarer und nicht-quantifizierbarer Einzelziele.

Es gilt als durch empirische Untersuchungen bewiesen, daß die Entscheidungsträger ihr Handeln an mehreren Zielgrößen ausrichten¹⁾ und somit auch bei der Lösung des vorliegenden Wahlproblems von einem Zielsystem ausgegangen werden kann. Nicht verifiziert ist die Frage nach der Zielordnung insofern, als unsicher ist, ob die Einzelziele in Form von Haupt- und Nebenzielen verfolgt werden oder als gleichgeordnet anzusehen sind²⁾.

Im Rahmen der folgenden Ausführungen wird zu überlegen sein, welchen Beitrag die Alternativen Einsatz interner oder externer Unternehmensberater zur Erreichung der jeweiligen Einzelziele liefern, um sich danach für die Alternative, die den höchsten Grad der Zielerreichung erwarten läßt, zu entscheiden.

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, daß die Einzelziele für den Entscheidungsträger unterschiedlich wichtig und der Beitrag der jeweiligen Alternative zur Erreichung des einzelnen Zieles verschieden sein wird³⁾.

Schwierigkeiten bei der Lösung des Entscheidungsproblems ergeben sich vor allem daraus, daß zwischen den den Berater-einsatz entscheidenden Zielgrößen mehr oder weniger starke Konkurrenzbeziehungen bzw. Konflikte bestehen⁴⁾ und diese

1) Vgl. S. 72 dieser Arbeit, darüber hinaus Hauschildt, J.: a.a.O., S. 725.

2) Vgl. ebenda, S. 725 f.

3) Auf den dynamischen Charakter der Ziele wurde S. 80 hingewiesen. In die Entscheidungskonzepte über den Unternehmensberater-einsatz werden die Ziele allerdings als unabhängige Variable eingehen, wobei irgendwelche während des Entscheidungsprozesses aufgetretenen Zielvariationen als in dem Lösungsalgorithmus bereits berücksichtigt angenommen werden.

4) Vgl. die Ausführungen zu praktischen Entscheidungssituationen bei Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 140 ff.

Ziele sowohl quantifizierbar als auch nicht-quantifizierbar und imponderabel sind¹⁾. Folglich müssen die Einzelziele in eine einheitliche Maßgröße transformiert werden, wobei die Gleichnamigmachung die Operationalität und somit die Definition eines Entscheidungskonzeptes ermöglicht.

Die Bewertungsvorgänge zur Bestimmung der relativen Gewichte der Einzelziele sowie der Zielerreichungsgrade werden mit Hilfe subjektiver Entscheidungsmethoden gelöst²⁾. Hierzu wurden in der Literatur zur Unternehmensforschung Methoden entwickelt. Ein von Churchman, Ackoff, Arnoff entwickeltes Verfahren besteht in einer systematischen Über-

1) Vgl. Hauschildt, J.: a.a.O., S. 725.

2) Es wurden allerdings auch Ansätze diskutiert, in denen die Entscheidung aufgrund von Gruppenbewertungen den Charakter einer Quasiobjektivität erhielt; vgl. Brede, H.: Die wirtschaftliche Beurteilung von Verwaltungsentscheidungen in der Unternehmung, Köln und Opladen 1968, S. 83 ff.

prüfung von Schätzungen durch sukzessive Vergleiche^{1) 2)}.

Eine weitere Methode der Bestimmung von Rangordnung und -wertigkeit besteht in der Aufstellung von Einzel-Präferenzentscheidungen³⁾.

Die Entscheidungssituation läßt sich anschaulich in einer Matrix darstellen, in deren Zeilen die einzelnen Ziele und in deren Spalten die zwei Alternativen stehen; in den Feldern der Matrix befinden sich die in kardinalen oder ordinalen Maßstäben ausgedrückten Zielerreichungsbeiträge pro Alternative.

1) Vgl. Churchman, C.W., Ackoff, R.L., Arnoff, E.L.: Operations Research, Berlin 1968, S. 133.

2) Ein ähnliches Verfahren beinhaltet die sogenannte Pattern-Methode (Planing Assistance Through Technical Evaluation of Relevance Numbers); vgl. Berthel, J.: a.a.O., S. 40 ff. und die dort angegebene Literatur. Danach werden die Ziele gewichtet und die zur Auswahl stehenden Alternativen im Hinblick auf ihren Zielerreichungsbeitrag durch Signifikanzziffern beurteilt. Anschließend werden für jede Alternative die Signifikanzziffern mit den Gewichtungsfaktoren der jeweiligen Kriterien multipliziert und diese Produkte addiert zu der sogenannten Relevanzzahl; diese Relevanzzahl drückt die relative Bedeutung der jeweiligen zugehörigen Alternative unter Beachtung sämtlicher Ziele aus. Der Nachteil dieser Methode besteht in dem Angewiesen- sein auf subjektive Beurteilungsverfahren. Bereits Auswahl und Gewichtung der Kriterien, insbesondere aber die Wahl der Signifikanzziffer, die den Beitrag der Alternativen im Hinblick auf die Erfüllung der Kriterien in Relation zu den übrigen Beurteilungskriterien ausdrückt, ist allein aufgrund subjektiver Expertenurteile möglich und objektiv nicht nachprüfbar. Auch die in diesem Zusammenhang von Berthel beschriebenen Ansatzpunkte zur Verbesserung der Urteilsergebnisse, die sich auf die Zusammensetzung der Expertengruppen, den Gehalt des Informationsinputs und heuristische Verfahren der Informationsgewinnung und -verarbeitung beziehen, stellen keine neuen Hilfsmittel dar, sondern sind selbstverständliche Forderungen an einen Bewertungsvorgang; vgl. ebenda S. 46 f.

3) Vgl. Dathe, H.M.: Moderne Projektplanung in Technik und Wissenschaft, München 1971, S. 54 ff.

2.3.2.1. Lösungsverfahren bei Dominanz nicht - quantifizierbarer Ziele

In einem Beispiel soll das Zielgewicht mit Hilfe der einfachen Methode der Einzel-Präferenzentscheidung für die als relevant unterstellten Einzelziele bestimmt und für die Ziele eine Rangordnung geschaffen werden. Dabei wird unterstellt, daß die Entscheidung aufgrund der Priorität von nicht-quantifizierbaren, imponderablen Einzelzielen erfolgt.

Jedes Ziel - dargestellt durch die hinter ihm stehende Ziffer - wird mit jedem anderen verglichen, die Dominanz bzw. Gleichwertigkeit festgestellt und durch einen Kreis markiert:

1 d.h. Ziel 3 dominiert Ziel 1

③

Es wird dabei zeilenweise pro Ziel vorgegangen und jedem Ziel eine Dominanz hinzugefügt, um die Gewichtung 0 zu vermeiden. Jede Dominanz erhält die Gewichtung 1, Gleichbewertungen (Umrandung beider Ziffern) wird je zu einhalb gezählt und die Gewichtungen pro Ziel ergeben sich aus der Summe der Dominanzen.

Die Zielrangordnung ergibt sich wie folgt, wobei das Wirtschaftlichkeitsziel seine Konkretisierung in einer (erwarteten) Umsatzsteigerung erfährt:

Z i e l :	Ziffer:
Streben nach Prestige	1
Streben nach Geheimhaltung	2
Streben nach Unabhängigkeit	3
Streben nach Sicherheit	4
Streben nach Umsatzsteigerung um x-%	5

Der paarweise Vergleich der Einzelziele zur Feststellung der Dominanzen ergibt folgende Gewichtung pro Ziel:

Vergleich					Ziel	Gewichtung
①	①	①	①	①	1	5
	2	3	4	5		
	②	2	2	2	2	1
		③	④	⑤		
		③	③	③	3	3,5
			④	5		
			④	④	4	3,5
				5		
				⑤	5	2

Da unterstellt wurde, daß in dieser Entscheidungssituation die imponderablen und nicht-quantifizierbaren Zielgrößen sowohl in der Häufigkeit als auch in der Gewichtung überwiegen, wird in der Literatur die Transformation der kardinalen, monetären Zielgröße - hier "Umsatz in Prozent" - in einen ordinalen Maßstab vorgeschlagen¹⁾.

1) Vgl. Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 147; der zuvor geäußerten Meinung von Heinen, daß eine Transformation ordinaler in kardinale Größen - im Gegensatz zu vice versa - nicht möglich sei, gebührt u.E. keine Allgemeingültigkeit: betrachtet man eine 10%-ige Umsatzsteigerung als "sehr gut", "groß" o.ä., so kann man ebenso den Umkehrschluß ziehen.

Der Entscheidungsträger erwartet folgende Umsatzsteigerungen pro Alternative:

Einsatz interner Berater ($= a_1$) : eine Umsatzsteigerung um 8 %

Einsatz externer Berater ($= a_2$) : eine Umsatzsteigerung um 10 %.

Für sämtliche Ziele unterstellt der Entscheidungsträger die ungewichtete Entscheidungsmatrix:

Ziel \ Alternative		a_1	a_2
Prestige	1	gering	groß
Geheimhaltung	2	groß	mittel
Unabhängigkeit	3	groß	gering
Sicherheit	4	gering	groß
Umsatzsteigerung von x-%	5	+ 8 %	+ 10 %

Für die erwarteten monetären Zielerfüllungsgrade (Ziel 5) werden nun in Abhängigkeit vom Anspruchsniveau des Entscheidungsträgers folgende verbale Einteilungswerte unterstellt, wobei eine mehr als 12%-ige Umsatzsteigerung als unwahrscheinlich gilt.

$$\begin{aligned}
 &Z_5 \leq 6 \% = \text{gering} \\
 &6 \% < Z_5 \leq 9 \% = \text{mittel} \\
 &9 \% < Z_5 \leq 12 \% = \text{groß}
 \end{aligned}$$

Ersetzt man die verbal formulierten Zielerreichungsgrade durch Ziffern, und zwar:

groß = 3
mittel = 2
gering = 1,

so kann man die gewichtete Zielerreichungsmatrix aufstellen:

Ziel Nr.	Alternative Gewichtung q_i	intern		extern	
		a_1	$a_1 \cdot q$	a_2	$a_2 \cdot q$
1	5	1	5	3	15
2	1	3	3	2	2
3	3,5	3	10,5	1	3,5
4	3,5	1	3,5	3	10,5
5	2	2	4	3	6
			26		37

Die Spaltensumme der Produkte aus Zielgewichtung und Zielerreichungsbeitrag¹⁾ ergibt den Gesamtbeitrag der Alternative und die Wahl fällt auf die Alternative mit dem höchsten Wert: in dem Beispiel auf den externen Unternehmensberater.

1) Die Spaltensumme wird in der Literatur zu Verfahren des Operations Research auch als "Gesamtwirksamkeit" bezeichnet, die sich aus den zwei Komponenten "Bedeutung des Zieles" und "Wirksamkeit der Maßnahme" zusammensetzt; vgl. Churchman, C.W., Ackoff, R.L., Arnoff, E.L.: a.a.O., S. 114.

2.3.2.2. Lösungsverfahren bei Dominanz
quantifizierbarer Ziele

2.3.2.2.1. Gewinnmaximierung als vorrangige Zielvorschrift

In den folgenden Überlegungen soll davon ausgegangen werden, daß der Entscheidungsträger seine Wahl nach dem Wirtschaftlichkeits- bzw. Rationalprinzip vornimmt, d.h. den extremen Wert seiner monetären Zielgröße unter den gegebenen Handlungsmöglichkeiten suchen wird. Aufgrund des Zusammenhangs zwischen dem Wirtschaftlichkeits- und dem Gewinnmaximierungsprinzip¹⁾ wird unterstellt, daß die Alternativenwahl: Einsatz externer oder interner Unternehmensberater im Hinblick auf die Erreichung eines maximalen Gewinnes unter Einbeziehung anderer Zielgrößen vorgenommen wird.

Während die Dominanz des Gewinnzieles für zahlreiche Entscheidungen als unbestreitbar angesehen werden kann²⁾, gibt es unterschiedliche Auffassungen darüber, ob das Ziel als Extremwert oder im Sinne eines expliziten Anspruchsniveaus zu erfüllen ist³⁾. Die Extremwertforderung, lange Jahre unangetastetes Postulat der Literatur, wurde in dem letzten Eineinhalbjahrzehnt vor allem aufgrund empirischer Untersuchungsergebnisse in Frage gestellt bzw. falsifiziert⁴⁾ und durch sogenannte Angemessenheitsvorstel-

-
- 1) Vgl. Gutenberg, E.: a.a.O., S. 452 f.; Brede, H.: Die wirtschaftliche Beurteilung von Verwaltungsentscheidungen in der Unternehmung, Köln und Opladen 1968, S. 18 f.
 - 2) Vgl. die auf S. 72 zitierten empirischen Untersuchungen von Heinen und Czeranowsky/Strutz. In beiden Befragungen nimmt das Gewinnziel den ersten Rang ein; der Grad der Zielerfüllung ist allerdings aus dem Ergebnis nicht zu ersehen.
 - 3) Vgl. Schneider, D.: Investition und Finanzierung, 3. neubearbeitete Aufl., Opladen 1974, S. 64 f. sowie die dort angegebene Literatur.
 - 4) Vgl. Hauschildt, J.: a.a.O., S. 731 f.

lungen unter Verzicht auf zusätzliche Maximalformulierungen ersetzt.

Das Streben nach einem befriedigenden, angemessenen Gewinn wird in der sogenannten Anspruchsanpassungstheorie begründet¹⁾, in der das Erwerbsstreben durch zahlreiche andere Handlungsmotive eingeschränkt wird.

Aber auch aus diesen Handlungsmotiven in Form von Zielsetzungen ohne Extremwertforderung lassen sich entscheidungsrelevante Zielvorschriften ableiten²⁾, die so modifiziert werden können, daß sie Extremforderungen als Zielgrößen enthalten.

Die Höhe des angemessenen Gewinnes wird sich nach den bei der Gewinnerzielung entstandenen Schwierigkeiten und den daraus resultierenden Anstrengungen sowie den vom Gewinn erhofften Annehmlichkeiten richten³⁾. Der Entscheidungsträger wird die Gewinnhöhe dort festsetzen, wo die Zunahme an Aufwand zur Gewinnerzielung gleich der Zunahme an Ertrag aus dem Gewinnbesitz bzw. der -verwendung ist. Der Vergleich dieser psychischen Größen kann nur durch deren Gleichnamigmachung vollzogen werden, wozu sich Nutzengrößen anbieten. Wird also bei dem Entscheidungsträger die befriedigende Gewinnhöhe bzw. sein Anspruchsniveau nach Nutzenvorstellungen festgelegt, so ist es dort erreicht, wo der positive gleich dem negativen Grenznutzen ist: der Unternehmer realisiert mit der Höhe seines Anspruchsniveaus seine Nutzenmaximierung⁴⁾.

1) Vgl. Sauermann, A., Selten, R.: Anspruchsanpassungstheorie der Unternehmung, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft 1962, S. 577 ff.

2) Vgl. Schneider, D.: Zielvorstellungen und innerbetriebliche Lenkungspreise in privaten und öffentlichen Unternehmen, in: ZfbF 1966, S. 261 ff.

3) Vgl. Sauermann, H., Selten, R.: a.a.O., S. 579; Moxter, H.: Präferenzstruktur und Aktivitätsfunktion des Unternehmers, in: ZfbF 1964, S. 27.

4) Vgl. Brede, H.: a.a.O., S. 27.

Das Maximumdenken in dieser Konzeption wird auch darin deutlich, daß das Anspruchsniveau mit dem Grad seiner Erfüllung erhöht wird und es somit "zu einer schrittweisen Maximierung aller Zielvariablen" kommt¹⁾.

So kann auch nach diesen Erörterungen die Extremwertforderung für die Zielvorschrift aufrechterhalten werden²⁾.

-
- 1) Busse von Colbe, W.: a.a.O., S. 623 f.; vgl. auch Chmielewicz, K.: Die Formalstruktur der Entscheidung, in: ZfB 1970, S. 245.
 - 2) Erhärtet wird die Unterstellung der Extremwertforderung durch eine 1972 durchgeführte Fragebogenaktion der "Deutschen Vereinigung für Finanzanalyse und Anlagenberatung" über Unternehmensziele, bei der von 48 Industrie- und Handelsaktiengesellschaften fast 90 % die "langfristige Gewinnmaximierung" als oberstes Unternehmensziel angaben; vgl. Handelsblatt v. 17.10.72, S. 9.

2.3.2.2.2. Probleme der Gleichnamigmachung und Gewichtung der Ziele

In der unterstellten Entscheidungssituation wird also dem maximalen Gewinnstreben das Primat eingeräumt. Eine Entscheidung setzt bekanntlich die Transformation der Einzelziele in eine gemeinsame Maßgröße voraus, wobei es am zweckmäßigsten erscheint, als Maßgröße jenes Maß zu wählen, in dem das oberste Unternehmensziel gemessen wird; sämtliche Ziele sollten folglich in "DM" transformiert werden¹⁾.

Somit sind Überlegungen anzustellen, wie die imponderablen, nicht-quantifizierbaren Zielgrößen in der Zielerreichungsgröße "DM" im Verhältnis zum Streben nach maximalem Gewinn geschätzt werden können²⁾.

1) Churchman, Ackoff, Arnoff betonen in diesem Zusammenhang die Transparenz dieser Maßgröße. Vgl. Churchman, C.W., Ackoff, R.L., Arnoff, E.L.: a.a.O., S. 132. Darüber hinaus ist der zeitliche Bezug der Maßgröße für die Zielerreichung festzulegen und es wird in der Regel zweckmäßig sein, von der Zielerreichung pro Jahr auszugehen.

2) Bei Vorliegen allein quantifizierbarer Ziele - z.B. "Erhöhung des Reingewinnes", "Erhöhung des Marktanteiles" und "Verkürzung der durchschnittlichen Servicezeit" - haben Churchman, Ackoff, Arnoff zur Gewichtung der Ziele zwecks Feststellung der Gesamtwirksamkeit eine Vorgehensweise dargestellt, in der für jeweils zwei Ziele (von denen eines stets das wichtigste sein muß) im Koordinatensystem Äquivalenzkurven aus Punkten gleicher Einschätzung der Wirksamkeiten konstruiert werden. Die Werte für diese Kurven, die wohl eher als Indifferenzkurven bekannt sind, werden durch Erfahrung oder subjektive Bewertung gewonnen; vgl. ebenda, S. 118 ff.

Nicht vorbehaltlos zuzustimmen ist dem Vorschlag Heinens, bei Vorliegen einer Mehrzahl von quantifizierbaren Zielen mit hohem Gehalt nicht-quantifizierbare Ziele bei der Optimierung außer Ansatz zu lassen bzw. zu vernachlässigen¹⁾, denn ihre Einbeziehung zwingt zu konkreten Überlegungen über den Wert der imponderablen Ziele, ausführlichen Beschreibungen und zu einem systematischen Abwägen ihres möglichen Zielerreichungsbeitrages, die zur Verringerung des Fehlerrisikos bei der Entscheidung beitragen.

Ein Entscheidungskonzept für monetäre und imponderable Ziele kann nur aufgrund subjektiver Wertung bzw. Schätzung aufgestellt werden, wobei deren Aussagekraft durch Hinzufügung von Wahrscheinlichkeiten erhöht werden könnte.

Folgendes Zielsystem soll für die Entscheidungssituation angenommen werden²⁾:

Z_1 = maximale Gewinnerhöhung um DM 1 Mio.

Z_2 = Steigerung des Marktanteils um 5 %

Z_3 = höchstmögliches Prestige

Z_4 = maximale Geheimhaltung.

Aufgrund der unterstellten Dominanz von Z_1 handelt es sich um eine einfache Zielvorschrift³⁾, für die der Entscheidungsträger die folgenden Gewichte aufgrund subjektiver Bewertung - z.B. durch sukzessive Vergleiche⁴⁾ - festsetzt:

1) Vgl. Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 147, Fn.14.

2) Von einem zeitlichen Bezug und einer Dynamisierung der Ziele wurde zur Vereinfachung des Falles abgesehen.

3) Vgl. zu den Zielvorschriften bei möglichen Zielkonflikten Schneider, D.: Investition und Finanzierung, a.a.O., S. 66 ff.

4) Vgl. Churchman, C.W., Ackoff, R.L., Arnoff, E.L.: a.a.O., S. 133 ff.

Ziel	Gewicht
Z_1	0,50
Z_2	0,30
Z_3	0,15
Z_4	0,05
	1,00

Diese Gewichte ermöglichen, die Einheiten vergleichbar zu machen und auch die imponderablen, nicht-qualifizierbaren Ziele in Geldwerten auszudrücken¹⁾.

Das Ziel "maximale Geheimhaltung" wäre danach dem Entscheidungsträger wert:

$$\frac{Z_4}{Z_1} \cdot \text{DM } 1.000.000 = \frac{0,05}{0,50} \cdot 1.000.000 = 100.000$$

Nach gleicher Vorgehensweise ergeben sich für die Einzelziele folgende DM-Beträge:

$$\begin{aligned} Z_1 &= 1.000.000 \\ Z_2 &= 600.000 \\ Z_3 &= 300.000 \\ Z_4 &= 100.000. \end{aligned}$$

Diese Werte sind nach Churchman, Ackoff, Arnoff zu vergleichen mit den eigenen Schätzungen des Entscheidungsträgers, der also z.B. bei Stellung der Frage: "Wieviel ist mir die maximale Geheimhaltung (Z_4) bei einer Gewinnerhöhung von DM 1.000.000 wert?" möglichst zu dem Wert von DM 100.000 kommen sollte - sonst "müssen weitere Versuche angestellt werden"²⁾.

Wird von übereinstimmenden Werten ausgegangen, ergibt das Produkt aus diesem Wert und dem erwarteten Zielerreichungsbeitrag der jeweiligen Alternative die Wirksamkeit je Ziel und Alternative.

1) Vgl. die Vorgehensweise bei der Gewichtsbestimmung von quantifizierbaren Zielsetzungen bei Churchman, Ackoff, Arnoff, ebenda S. 120.

2) Ebenda, S. 126.

Als Wirksamkeiten sollen je Ziel für die einzelne Alternative folgende Werte geschätzt werden:

Ziel z_i	Alternative	intern	extern
		geschätzte Wirksamkeit	geschätzte Wirksamkeit
z_1		0,7	0,9
z_2		0,8	0,8
z_3		0,6	0,9
z_4		0,9	0,6

Aufgrund der Summe der Produkte aus Zielerreichungsbeitrag und der jeweiligen geschätzten Wirksamkeit je Alternative kann die Entscheidung gefällt werden. Entsprechend der folgenden Matrix fällt sie für die Alternative mit dem höheren Wert, d.h. der externe Unternehmensberater wird für den Auftrag in Anspruch genommen, da er den höheren Zielerreichungsbeitrag erwarten läßt.

Ziel z_i	Alternative	Schätzung der Zielerreichungsgrade (Wirksamkeiten)			
		a_1 intern		a_2 extern	
$z_1 = 1.000.000$		0,7	700.000	0,9	900.000
$z_2 = 600.000$		0,8	480.000	0,8	480.000
$z_3 = 300.000$		0,6	180.000	0,9	270.000
$z_4 = 100.000$		0,9	90.000	0,6	60.000
		1.450.000		1.710.000	

2.3.3. Zur Kritik an den Entscheidungsverfahren

Die Kritik zu den aufgeführten bzw. erwähnten Entscheidungskonzepten setzt - klammert man die (noch) nicht gelöste empirisch materielle Problematik zur Erlangung von Zielinformationen bei dem konkreten Entscheidungsproblem aus - grundsätzlich an der allen Bewertungsverfahren zugrundeliegenden Subjektivität der Schätzverfahren an. Bereits in den Prämissen wird impliziert, daß dem Entscheidungsträger die Wirksamkeit jeder Alternative in Bezug auf die Erreichung der Einzelziele bekannt und sogar in Dezi-malstellen angegeben werden kann. Wenn auch in modelltheoretischen Verfahren gezeigt wird, wie die Verlässlichkeit der Schätzungen - z.B. durch ein x-köpfiges Sachverständigengremium -¹⁾ erhöht werden kann, so kennt die Wissenschaft noch keine Verfahren, die Aufschluß geben, ob die Schätzergebnisse "verzerrt" sind, da es keine anerkannte Definition dafür gibt, was unter einer "richtigen" Wertordnung zu verstehen ist²⁾.

Darüber hinaus sind bei den Verfahren zu kritisieren:

- die Annahme des statischen Charakters, d.h. Anzahl und Wertschätzung der vom Entscheidungsträger in den Kalkül gezogenen Ziele bleiben im Zeitablauf konstant, was unrealistisch ist 3),
- die Nichtbeachtung möglicher Interdependenzen der Einzelziele 4),

1) Vgl. Brede, H.: a.a.O., S. 113 ff. und S. 123 ff.

2) Vgl. Churchman, C.W., Ackoff, R.L., Arnoff, E.L.: a.a.O., S. 137.

3) Vgl. S. 79 f. dieser Arbeit.

4) Vgl. Kruschwitz, L.: a.a.O., S. 84 ff.

- die verwendeten Einheiten bei der Methode der Transformation aller Zielgrößen in DM-Beträge sind so zu wählen, daß sie der Größenordnung nach ungefähr gleichwertig sind 1).

Die Methoden versagen, wenn:

- zwei Zielkomponenten sich gegenseitig bedingen (jährliche Umsatzsteigerung um x-% bedingt erhöhtes Prestige),
- zwei Zielkomponenten einander implizieren (das Ziel Z_x = Gewinn pro Jahr von DM 100.000 bezieht das Ziel Z_y = Gewinn pro Jahr von DM 50.000 mit ein) 2).

Die angeführte Kritik soll nicht zu dem pessimistischen Schluß führen, daß die Entscheidungskonzepte überflüssig seien, da sie nur auf nicht nachprüfbaren Erwartungs- oder Schätzdaten beruhen, sondern sie soll dazu dienen, die bestehenden Konzepte formallogisch zu überdenken, sie weiterzuentwickeln und der praktischen Anwendung zugänglich zu machen.

1) Vgl. Churchman, C.W., Ackoff, R.L., Arnoff, E.L.: a.a.O., S. 120.

2) Vgl. ebenda, S. 135 ff.

3. Notwendigkeit der Planung des Beratungsprozesses

Im folgenden soll die grundsätzliche Vorgehensweise zur Lösung des Entscheidungsproblems: Einsatz interner oder externer Unternehmensberater modellanalytisch für einen fiktiven Beratungsauftrag aufgezeigt werden.

Der Entscheidungsträger hat die Beratung, die einen Leistungsprozeß darstellt, wie jeden wirtschaftlichen Prozeß gedanklich vorwegzunehmen und deren Teil- und Gesamtabläufe gemäß dem Beratungsauftrag und dessen - wie hier unterstellt - monetärer Zielsetzung zu planen. Dieser Leistungsprozeß als Gegenstand der Planung wird durch den Einsatz von Prozeßfaktoren ermöglicht, die die Elemente der Planung darstellen. Sie und die Funktionen der Planung sind abhängig von dem durch die Formulierung des Beratungsauftrages bestimmten Beratungsgebiet, für das der Plan erstellt werden soll.

Die Notwendigkeit der Planung des Beratungsprozesses als Grundlage einer rationalen Entscheidung ergibt sich daraus, daß erst durch die Abgrenzung und anforderungsgemäße Beschreibung der einzelnen Tätigkeitsbereiche des gesamten Beratungsprozesses ceteris paribus Anzahl und Qualifikationen der zur Erledigung des Beratungsauftrages benötigten Berater angegeben werden können¹⁾ und erst nach diesen Angaben der Entscheidungsträger in der Lage ist, die Alternativen Einsatz interner oder externer Berater in den Kalkül einzubeziehen.

Unter dem Beratungsgebiet wird die Gesamtheit von Unternehmensvorgängen verstanden, auf die zur Erledigung des Beratungsauftrages notwendigerweise zu achten ist. Mit

1) Zur Frage einer sukzessiven oder simultanen Planung des Beratungsauftrages vgl. S.143 f. dieser Arbeit; ihre Beantwortung ist zur Begründung der Planungsnotwendigkeit unerheblich.

dem Beratungsgebiet als Objekt der Beratung eng verbunden ist der Begriff des Beratungsstoffes, der sich aus sämtlichen unternehmensinternen und -externen Unterlagen, die dem Berater zur Auftragserfüllung in dem bzw. für das zu beratende Unternehmen zur Verfügung stehen, zusammensetzt. In der Literatur zum Beratungswesen sind Möglichkeiten einer Planung eines Beratungsvorganges nicht erörtert bzw. Beschreibungen von Beratungsdurchführungen nur sehr global vorgenommen worden¹⁾. So liegt es nahe, zur Planung von Beratungsaufträgen Planungsüberlegungen aus verwandten Gebieten - z.B. dem Prüfungswesen - zu Hilfe zu nehmen. Deshalb soll für die Planung eines Beratungsauftrages auch weitgehend die Terminologie aus der Prüfungsplanung auf die des Beratungswesens übertragen werden. Besonders klar definiert wurden die Begriffe zur Prüfungsplanung von Zimmermann, dessen grundsätzlichen Gedankengänge auch in weiteren Abhandlungen zur Prüfungsplanung übernommen wurden. Der Inhalt des Begriffes "Beratungsstoff" wird allerdings insofern erweitert, als er nicht nur unternehmensinterne, sondern auch -externe Beratungsunterlagen umfaßt²⁾.

Soll ein als gegeben angenommenes Beratungsziel erreicht werden, so kommt es auf das Zusammenwirken der folgenden Planungselemente - der Faktoren des Planungsprozesses - an:

1. Der Beratungsstoff;
2. die menschliche Arbeitsleistung;
3. die sachlichen Hilfsmittel;
4. die Zeit als Komplementärfaktor zu den übrigen Faktoren.

-
- 1) Vgl. Schröder, H.J.: Unternehmensberatung, in: Management Enzyklopädie, Bd. 5, München 1971, S. 963 f.; Engel, K.H.: Mit Beratern arbeiten, ja - aber wie? Baden-Baden und Bad Homburg v.d.Höhe, S. 33 ff.
 - 2) Vgl. Zimmermann, E.: Theorie und Praxis der Prüfung im Betriebe, Essen 1954, S. 26 ff.; Wulf, K.: Die Planung der Prüfung des Jahresabschlusses am Beispiel einer Fertigungs- Aktiengesellschaft mittlerer Größe, in: Wpg 1959, S. 509 ff.; Schnettler, K.: Planung der Jahresabschlußprüfung. Ein Beitrag zur Theorie der Prüfung, Wiesbaden 1971, S. 34 f.

Die Beschreibung der Planungselemente mit den konkreten Funktionen:

- Aufteilung des Beratungsauftrages in einzelne Tätigkeiten;
- Abgrenzung und Beschreibung der Tätigkeit des Beratungsauftrages;
- Bestimmung der Reihenfolge der Bearbeitung;
- Analyse der Tätigkeitsanforderungsmerkmale;
- Zuordnung der Berater mit der erforderlichen Qualifikation zu den einzelnen Tätigkeitsbereichen;
- Bestimmung der Beratungsgesamtzeit und der einzelnen Tätigkeitszeiten.

soll vorbehaltlich einer getrennten Erörterung aufgrund unterschiedlicher Möglichkeiten der Informationsbeschaffung für interne und externe Berater zugleich vorgenommen werden.

3.1. Grundsätze der Planung eines Beratungsprozesses

Die Planung eines Beratungsprozesses hat nach gewissen Grundsätzen zu erfolgen.

Im Hinblick auf ihre Anwendbarkeit bei der Planung des Beratungsprozesses können sie jedoch ohne Bezug auf einen konkreten Beratungsauftrag nur allgemein erörtert werden; zum Teil füllen allerdings die folgenden Ausführungen über die Informationsbeschaffung die Erörterungen der Planungsgrundsätze mit Inhalt.

Zur Vollständigkeit der Planung gehört nicht eine möglichst weitgehende Detaillierung bzw. größtmögliche Planungsintensität, sondern die Berücksichtigung aller wesentlichen Tatbestände¹⁾, deren Umfang vom Beratungsziel abhängig ist. Welche Tatbestände für die Planung eines Beratungsprozesses relevant sind, läßt sich ohne Konkretisierung eines Beratungsauftrages nicht angeben; letztlich müssen die wesentlichen Tatbestände vom Entscheidungsträger und dem Berater bestimmt werden.

Grundsätzlich ist jeder Tatbestand zu berücksichtigen, der auch für die Durchführung von Bedeutung ist. Darüber hinaus muß man berücksichtigen, daß das Prinzip der Vollständigkeit bei seiner absoluten Einhaltung mit dem der Wirtschaftlichkeit einer Beratungsplanung kollidiert. Daher muß der Entscheidungsträger eine relative Verfolgung des Vollständigkeitsprinzips anstreben. So könnte er den Grundsatz - entsprechend dem Cournotschen-Punkt - bis zu dem Grad verfolgen, bei dem er den Grenzaufwand zur Berücksichtigung der Tatbestände gleich dem daraus resultierenden Grenzertrag fixiert.

1) Vgl. Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1. Die Produktion, 18. neu überarbeitete Aufl., Berlin-Heidelberg-New York 1971, S. 149 ff. Vgl. auch zur Bedeutung allgemeiner Planungsregeln für die Prüfungsplanung: Kicherer, H.-P.: Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlußprüfung, Berlin 1970, S. 217 ff.

Bei jedem Planungsprozeß ist das Problem der unsicheren Erwartungen zu berücksichtigen, das bei dem komplexen, vor allem die geistige Leistung betreffenden Beratungsgegenstand, besonders bedeutsam wird. Daraus ergibt sich die Forderung nach dem Prinzip der Flexibilität der Beratungsplanung. Es ist deswegen bei der Beratungsplanung von Wichtigkeit, daß die von den Unternehmensberatern erarbeiteten Urteile und Empfehlungen das Ergebnis subjektiver Sollvorstellungen sind und nicht - wie z.B. bei der Prüfungsplanung - aufgrund von Normen ermittelt werden. Sämtliche Planungen müssen mit dem Bewußtsein angestellt werden, daß dem Einzelberater bei der Beratung gewisse Bereiche der freien Wahl bei der Bearbeitung überlassen wird und die Planung nicht zu einer Schematisierung der Beratung führen soll.

Der Grundsatz der Flexibilität erhält über die obigen Erörterungen hinaus für das Entscheidungsproblem ein besonderes Gewicht in Bezug auf die Unwiderrufbarkeit einer zum Entscheidungszeitpunkt getroffenen Entscheidung durch die Frage, bis zu welchem Zeitpunkt spätestens die Alternativenentscheidung geändert werden kann. Für die folgenden Lösungsvorschläge zum Entscheidungsproblem Einsatz interner oder externer Berater wird angenommen, daß eine zum Entscheidungszeitpunkt getroffene Entscheidung für den gesamten Planungszeitraum gilt.

Weiterhin hat die Planung nach dem Grundsatz der Einhaltung des Stufengesetzes der Beratung zu erfolgen¹⁾, d.h. bestimmte Tätigkeiten sind abhängig voneinander, so daß die Beurteilung eines Teilbereiches nur nach Beendigung der eines anderen begonnen werden kann. So kann z.B. bei einer Beratung im Produktionsbereich eine Beurteilung der technischen Möglichkeiten erst erfolgen, wenn Vorschläge über den Fertigungsablauf erarbeitet worden sind.

1) Vgl. Zimmermann, E.: a.a.O., S. 40 ff., der auch die Bedeutung des Grundsatzes der Einhaltung des Stufengesetzes der Prüfung für die Planung der aktienrechtlichen Jahresabschlußprüfung betont.

Aus Gründen der Wirtschaftlichkeit wird allerdings versucht, den Grundsatz der Einhaltung des Stufengesetzes - wo es möglich ist - durch parallel geschaltete Arbeitsgänge zu umgehen.

Letztlich wird als Grundsatz die Forderung nach der Anpassung des Beratungsplanes an die Unternehmensorganisation erhoben. Danach hat die Planung so zu erfolgen, daß sich eine Beratung zwecks Vermeidung von Störungen des Arbeitsablaufes dem Arbeitsfluß im Unternehmen anzupassen hat. Der Grundsatz der Ausrichtung der Planung am Minimumsektor¹⁾ kann ebenso bei der Planung eines Beratungsprozesses zu beachten sein²⁾. Als Engpaß können ein fixes Kostenbudget oder ein Termindatum infrage kommen, die jeweils bei zu geringem Ansatz zu einer echten Beeinträchtigung der Beratung führen können. Sind aber beide Daten zu tief angesetzt, so wird man entweder aus Wirtschaftlichkeitsgründen die Beratung nicht durchführen oder die Engpässe abbauen, mit anderen Worten besteht auch hier nur - ebenso wie bei der Prüfungsplanung - eine relative Dominanz des Minimumsektors³⁾.

1) Gutenberg spricht in diesem Zusammenhang vom "Ausgleichsgesetz der Planung"; vgl. Gutenberg, E.: a.a.O., S. 163 ff.

2) Vgl. dazu auch Kicherer, H.-P.: a.a.O., S. 218 f. Er überträgt diesen Grundsatz auch auf die Planung der Jahresabschlußprüfung, sieht ihn aber als weniger bedeutsam an, da er stets den Grundsätzen ordnungsmäßiger Prüfung untergeordnet werden muß.

3) Vgl. ebenda, S. 218 f.

3.2. Beschaffung von Informationen über die Elemente der Planung

Um die Elemente der Beratungsplanung mit den konkreten Funktionen in einem Beratungsplan zu ordnen und zu koordinieren, benötigt der Entscheidungsträger entsprechende Informationen. Der Informationsprozeß bildet somit den ersten Teilprozeß der Beratungsplanung¹⁾ und muß die Daten, die zur gedanklichen Vorwegnahme des Beratungsprozesses notwendig sind, nach Art, Quellen und Wegen der Beschaffung bereitstellen. Unter dem Einteilungsbegriff "Art" sollen hier Informationen über Umfang, Inhalt, Zusammensetzung, Schwierigkeiten der Beschaffung und Gewißheitsgrad subsumiert werden, wobei diese Teilbereiche der Art der Informationen nicht eindeutig trennbar sind und ihrerseits wieder die Quellen und Wege der Informationsgewinnung bestimmen.

Grundsätzlich sind der Gehalt dieser Aspekte des Informationsbedarfes abhängig von dem Zeitpunkt, auf den sich die Informationen beziehen und der Qualität des Entscheidungsträgers.

Die zur Erledigung des Planungsauftrages heranzuziehenden unternehmensinternen und -externen Unterlagen basieren stark auf Tatbeständen und Vorgängen vergangener Perioden. Ebenso benötigt der Entscheidungsträger zur Planung des Beratungsprozesses Informationen, die die Zeiten nach dem voraussichtlichen Ende der Beratung betreffen. Hier kann mit zunehmender Breite des Zeitraumes, der seit der Informationsgewinnung vergangen ist, bzw. auf den sich die zukünftigen Informationen beziehen, die Zuverlässigkeit der Informationen stark abnehmen. Das gilt einmal für die zurückliegende Zeit besonders für Informationsgespräche als auch für Erfahrungsberichte, Fachgutachten etc. und hängt zum anderen allgemein mit der Unsicherheit der Zukunft zusammen.

1) Vgl. auch zu den Teilprozessen der Prüfungsplanung Loitlsberger, E.: Treuhand- und Revisionswesen, 2. Aufl., Stuttgart 1966, S. 70 ff.; Härle, D.: Die Informationsgewinnung im Rahmen einer Prüfungsplanung, in: ZfB 1966, S. 162.

Gerade bei der Informationsbeschaffung über dispositive Tätigkeiten muß größere Unsicherheit vorausgesetzt werden. Auf diesen Sachverhalt ist im Zusammenhang mit Beratungstätigkeiten in der gesamten Literatur zum Beratungswesen hingewiesen worden, wobei er für die besonderen Schwierigkeiten bei der Planung von Beratungsaufträgen verantwortlich gemacht wird.

Darüber hinaus hängen die Beschaffung und Nutzbarkeit der Informationen von der Möglichkeit des Entscheidungsträgers ab, seinen Informationsbedarf optimal zu bestimmen, von seiner subjektiven Risikoeinstellung und von seiner Qualifikation.

Über die Qualifikation des Entscheidungsträgers wird angenommen, daß er die zur Analyse des Beratungsauftrages und zur Personalbeurteilung notwendigen fachlichen Qualifikationen und unternehmensinternen Kenntnisse besitzt.

Sofern der Entscheidungsträger auf Planungsunterlagen externer Unternehmensberater angewiesen ist, soll davon ausgegangen werden, daß der externe Berater sich nach Betriebsbesichtigungen, Informationsgesprächen mit Führungskräften und/oder mehrtägigen Betriebsbegehungen einen Überblick über das Unternehmen und seine Probleme verschafft hat und somit in der Lage sein wird, die Beratungselemente sowie -funktionen abzugrenzen und zu präzisieren, um dem Entscheidungsträger seine Planungsvorschläge zu unterbreiten.

3.2.1. Informationen über den Beratungsstoff

Art des Beratungstoffes, Quellen und Wege der Informationsbeschaffung sind bei gegebenem Beratungsziel abhängig von dem Beratungsgebiet oder -sektor, in den der Beratungsauftrag fällt und auf dessen Struktur seinerseits wieder Daten Einfluß haben wie

- Größe und Gliederung des Unternehmens,
- Gegenstand des Unternehmens,
- Fertigungsprogramm und Art der Fertigung,
- Produktionsverfahren,
- Rechtsform und Eigentumsverhältnisse,
- Marktsituation usw.

Grundsätzlich sind zur Informationsbeschaffung zum einen sämtliche Einrichtungen und Maßnahmen, die eine ordnungsgemäße Rechenschaftslegung ermöglichen und darauf aufbauend Bilanz, Erfolgsrechnung sowie Erläuterungen zu diesen Rechnungen zu untersuchen, zum anderen Auskünfte bei im Beratungsgebiet beschäftigten Personen einzuholen. Darüber hinaus werden Konjunktur- und Marktanalysen, Konditionen externer Lieferanten, früher erstellte Gutachten, Umsatz- und Erlösschätzungen, Investitionsfragen, Kostenbudgets usw. als Elemente des Beratungstoffes herangezogen werden.

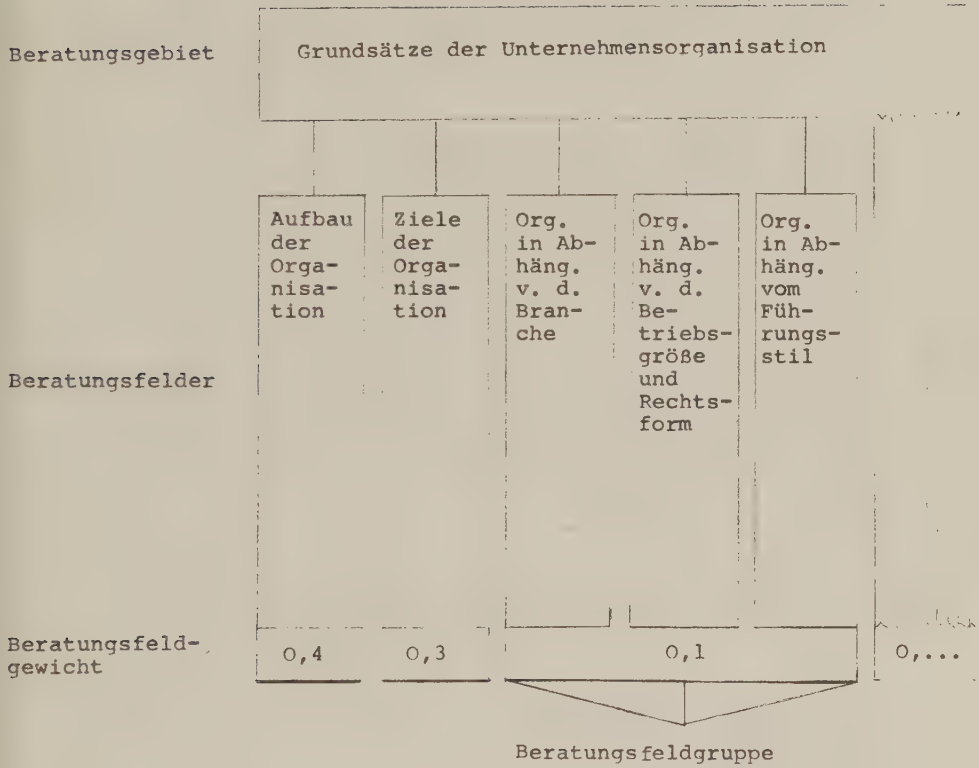
Wie bereits oben erörtert, werden Umfang und materielle Aussagefähigkeit der Informationsmittel sowie der Zeitraum, auf den sich die Information bezieht und der Zeitpunkt, zu dem die Information beschafft wurde, den Grad der Unsicherheit der Information bestimmen.

3.2.1.1. Aufbereitung des Beratungsstoffes als Grundlage der Planung

Das Beratungsgebiet und somit der zu bewältigende Beratungsstoff sind zu umfangreich und komplex, um ohne Aufgliederung aufbereitet und bearbeitet werden zu können. Notwendigerweise muß daher das Beratungsgebiet in einzelne Beratungsfelder aufgeteilt werden, die aus buchtechnisch, materiell und/oder beratungstechnisch gleich oder ähnlich zu bearbeitenden Bereichen bestehen. Erst dadurch wird eine detaillierte Beschreibung aller zu verrichtenden Tätigkeiten des Beratungsauftrages nach Art und Umfang möglich. Die inhaltliche Beschreibung der Tätigkeiten läßt Rückschlüsse auf das Gewicht der einzelnen Beratungsfelder bzw. Tätigkeitsbereiche innerhalb des Beratungsgebietes zu und ermöglicht vor allem die Aufstellung eines Kataloges gewichteter Anforderungsarten als notwendige Voraussetzung ihrer Bearbeitung.

Bestehen zwischen den einzelnen Beratungsfeldern irgendwelche Relationen, z.B. in Form ähnlicher Fragestellungen, so können diese Beratungsfelder zu Beratungsfeldgruppen zusammengefaßt, d.h. in sachlichem oder zeitlichem Zusammenhang beraten werden.

Würde beispielsweise das Beratungsgebiet die "Grundsätze der Unternehmensorganisation" umfassen, so könnten die Beratungsfelder aus Bereichen bestehen wie "Aufgaben der Organisation", "Ziele der Organisation", "Organisation in Abhängigkeit von der Branche", "Organisation in Abhängigkeit von der Betriebsgröße und Rechtsform", "Organisation in Abhängigkeit vom Führungsstil"; die drei letztgenannten Beratungsfelder können zu einer Beratungsfeldgruppe zusammengefaßt werden.



3.2.1.2. Analyse der Anforderungsarten

Auf der Basis der Beschreibung der Tätigkeiten des Beratungsauftrages und somit der Umschreibung der Arbeitsschwierigkeit muß der Planungsträger zu einer Analyse der Anforderungsmerkmale kommen. Er muß sich Vorstellungen über die zur Bearbeitung des Beratungsfeldes notwendigen Anforderungsarten machen. Ausgangskriterien sind grundsätzlich die für schöpferische und dispositive Tätigkeiten und speziell die für den Gesamtkomplex Unternehmensberatung mehr oder weniger global formulierten Anforderungen, die im Hinblick auf das konkrete Beratungsfeld spezifiziert sowie bewertet und gewichtet werden müssen.

Hierfür liegt es nahe, sich der Methoden der Arbeitsbewertung zu bedienen. Gerade die Beschäftigung mit Problemen der Personalauswahl und des -einsatzes gaben Anstoß zur Entwicklung der Arbeitsbewertung. So versuchte man durch die Anfertigung von Arbeitsplatz- und Tätigkeitsbeschreibungen Schwierigkeitsmerkmale herauszuarbeiten und erhielt somit durch die Ermittlung des objektiven Eignungsbedarfes einer Tätigkeit oder eines Aufgabenbereiches bedeutende Unterlagen für den optimalen Personaleinsatz¹⁾.

Bevor der Problemkomplex der Bewertung und Gewichtung der Anforderungsarten erörtert wird, muß auf die damit zusammenhängende grundlegende Frage nach der Anzahl und Art der auszuwertenden Anforderungsarten eingegangen werden. So können die jeweiligen Tätigkeitsbereiche durch wenige repräsentative oder zahlreiche, möglichst vollständige Anforderungsmerkmale beschrieben werden²⁾.

1) Vgl. dazu Wibbe, J.: Arbeitsbewertung. Entwicklung, Verfahren und Probleme, 3. Aufl., München 1966, S. 200 f.; Hetzler, H.W.: Die Bewertung von Bürotätigkeiten, Grundlagen und Verfahren, 2. Aufl. Köln und Opladen 1964, S. 19.

2) Vgl. Hetzler, H.W.: a.a.O., S. 35; Wibbe, J.: a.a.O., S. 11 f.

Für die erste Art der Differenzierung spricht die Unkompliziertheit der Aufstellung, für die zweite ist der Gedanke maßgebend, daß der Genauigkeitsgrad der Bewertung durch Hinzuziehung sehr differenzierter Merkmale erhöht wird. Beide Aufteilungsverfahren sind jedoch mit Mängeln verbunden. Ein auf nur wenige Merkmale abgestelltes Merkmalschema kann wichtige Anforderungsmerkmale nicht enthalten, also unvollständig sein.

Andererseits besteht der Nachteil in einer zu ausführlichen Auffächerung - d.h. in einem sehr zahlreiche Merkmale umfassenden Katalog -¹⁾ in der möglichen Überschneidung der Begriffsinhalte der Merkmale, durch die es aufgrund der Ersetzbarkeit der Merkmale zu einer Doppelbewertung kommen kann²⁾. Außerdem ist zur Vermehrung der Merkmale zu bemerken, daß der Grenzertrag jeder zusätzlichen (Teil-)Anforderungsart abnimmt³⁾. So sollte sich das Anforderungsprofil eines Tätigkeitsbereiches bzw. eines Beratungsfeldes möglichst aus einer Auswahl aus den folgenden Anforderungsarten zusammensetzen⁴⁾:

- Sachkenntnis,
- Erfahrung,
- Auffassungsgabe und Einarbeitungsvermögen,
- Organisations- und Dispositionstalent,
- Ausdrucksgewandtheit,
- Denken in wirtschaftlichen Zusammenhängen,

1) Vgl. Blohm, H.: Die Innenrevision als Funktion der Leitung in Industriebetrieben, Essen 1957, S. 54 ff.

2) Zur Wichtigkeit des Erkennens des Problems der Verflechtungen und Interdependenzen von Anforderungsarten bei Angestelltentätigkeiten, vgl. Hetzler, H.W.: a.a.O., S. 138 ff.

3) Vgl. dazu die Untersuchungen von Hundt, D.: Arbeitsplatz- und persönliche Bewertung als Kriterium zur Bestimmung des Leistungslohns, Stuttgart/Bern 1965, S. 140 ff.; Hundt kommt in dieser Untersuchung zu dem Ergebnis, daß die Unterschiede zwischen den Ergebnissen der Bewertungspläne unter Zugrundelegung von 16 und der unter Zugrundelegung von 7 Merkmalen so geringfügig sind, daß beide Verfahren als gleichwertig zu betrachten seien.

4) Zur Möglichkeit der Eliminierung unwesentlicher Anforderungsarten pro Beratungsfeld eignen sich die von Hetzler dargestellten mathematisch-statistischen Methoden zur Einschränkung von Faktorsystemen. Vgl. Hetzler, H.W.: a.a.O.,

- Objektivität,
- Autorität,
- Geschickter Umgang mit Menschen,
- Initiative,
- Schöpferische Phantasie.

Um zu einer Bewertung und Gewichtung der Anforderungsarten pro Tätigkeitsbereich zu kommen, müssen entweder Wertzahlen (z.B. zwischen 0 - 100) oder verschiedene Anforderungsschemen formuliert werden. Letzteres geschieht entweder in der Form einer differenzierten Beschreibung einiger (z.B. 3 - 7) Ausprägungsformen der Anforderungsmerkmale oder unter Verwendung zur ordinalen Messung verwandter Begriffe wie "hoch", "mittel", "gering", bzw. deren weitere Auffächerung. Werden die Ergebnisse dieser qualitativen Überlegung quantifiziert, so wird dieser Vorgang als "Bewertung" verstanden¹⁾. Hierbei kommt es einmal auf das Faktorengewicht und zum andern auf das Feldgewicht der einzelnen Anforderungsarten an.

1) Vgl. Beckerle, H.: Die Arbeitsbewertung in Kreditinstituten, Wiesbaden 1966, S. 46 ff. Hier und in den folgenden Ausführungen soll nicht auf die von einigen Autoren entwickelten Bewertungsverfahren von Büro- und Angestelltentätigkeiten, die überwiegend auf den manuellen Tätigkeiten aufbauen, eingegangen werden; der interessierte Leser sei verwiesen auf Hetzler, H.W.: a.a.O., S. 83 ff.; Wibbe, J.: a.a.O., S. 82 ff.; Euler, H., Stevens, H., Schilling, F., Schoppe, R.: Analyse und Bewertung von Angestelltentätigkeiten, Düsseldorf 1965; Bieding, F., Wendler, F.: Analytische Arbeitsbewertung von Angestelltentätigkeiten, Köln 1970. Vgl. in diesem Zusammenhang zu den Auswertungen subjektiver Beurteilungen bei der Forschungs- und Entwicklungsplanung die von Dathe dargestellte Rangfolgebewertung qualitativer und quantitativer Kriterien: Dathe, H.M.: a.a.O., S. 51 ff. insbesondere S. 54 ff.

Während das Faktorengewicht das Maß der quantitativen Beurteilung der Beanspruchungsintensität innerhalb der einzelnen Anforderungsart angibt, soll unter dem Feldgewicht der prozentuale Anteil der höchstmöglichen Wertzahl einer Anforderungsart an der maximalen Wertzahlsumme aller Anforderungsarten verstanden werden¹⁾.

Die Methoden der Arbeitsbewertung sind das wichtigste Hilfsmittel zur Analyse der Anforderungsmerkmale und damit zur Beschreibung der Tätigkeiten eines Beratungsprozesses. Ist nun mit Hilfe dieses Instrumentariums ein Katalog von Anforderungsarten zusammengestellt sowie bewertet und gewichtet worden, müssen ihm Anzahl und Qualifikation des Beratungspersonals gegenübergestellt werden. Es wird dann diejenige Alternative gewählt, bei der eine maximale Deckung zwischen Anforderungsart und Qualifikationsmerkmal besteht. Die Informationsbeschaffung über den Beratungsstoff und dessen Anforderungsarten ist folglich auf Informationen über das Beratungspersonal auszudehnen. Auf der Grundlage dieser Informationen kann dann die Entscheidung des Wahlproblems mit Hilfe von Qualifikationsmatrizen erfolgen²⁾.

1) Vgl. Hetzler, H.W.: a.a.O., S. 111 ff. und S. 121. Der Begriff "Feldgewicht" wird in der Literatur auch gleich dem der "Gewichtung" gesetzt; vgl. Euler, H., Stevens, H., Schilling, F., Schoppe, R.: a.a.O., S. 17 f.

2) Vgl. S.143 ff.

3.2.2. Informationen über das Beratungspersonal

Im Rahmen der Informationsbeschaffung über die Elemente der Planung sind aufgrund des speziellen Entscheidungsproblems - in dessen Mittelpunkt der Produktionsfaktor Arbeit steht - Informationen über das Beratungspersonal am wichtigsten. Sie haben in qualitativer und quantitativer Hinsicht zu erfolgen.

Jegliche Informationen über das benötigte Beratungspersonal sind nach Art und Herkunft grundsätzlich abhängig von den übrigen Planungselementen Beratungsstoff und-zeit sowie den geplanten Kosten und/oder Erfolgen der Beratung. Dabei wird die Intensität der Informationen für bereits im Unternehmen tätiges oder einzustellendes Personal und externe Unternehmensberater aufgrund der verschiedenen Informationsmöglichkeit unterschiedlich sein. Die Aufspaltung des Beratungsgebietes in Tätigkeitsbereiche, deren Anforderungen, das vorhandene Personal, die Personalmarktsituation und die Personalbeurteilungsmöglichkeiten werden Informationsgrundlage für die Entscheidung sein, ob eine interne Unternehmensberatungsabteilung einzurichten ist. Informationen über externes Beratungspersonal sind grundsätzlich abhängig von dem Angebot der Beratungsunternehmen, die für den speziellen Beratungsauftrag in Frage kommen. Die Informationsbeschaffung hängt ab von der Fähigkeit, die Quellen der Information über diese Unternehmen zu erkennen und auszunutzen. Auch hier sollte der Gehalt der Information durch eigene Aktivitäten bei den zur Auswahl stehenden externen Unternehmensberatungsfirmen erhöht werden.

Der Problemkomplex der Informationsbeschaffung über das für die Bearbeitung des Beratungsauftrags in Frage kommende Personal wird im folgenden getrennt für internes und externes Beratungspersonal erörtert.

3.2.2.1. Informationen über potentiell internes Beratungspersonal

Zum Aufbau einer internen Unternehmensberatungsabteilung hat das Unternehmen zwei Beschaffungswege. Es kann zum einen das Personal aus anderen Abteilungen des eigenen Unternehmens, zum anderen vom Arbeitsmarkt rekrutieren, wobei die Annahme getroffen wird, daß der Arbeitsmarkt das benötigte Personal zur Verfügung stellen kann. Im Rahmen dieser Alternativen sollte der Entscheidungsträger allerdings zuerst versuchen, bereits im Unternehmen beschäftigtes Personal zur Problemlösung heranzuziehen¹⁾.

Als Begründung dafür wird - Kosten- und Qualifikationsüberlegungen außer acht lassend - oft eine i.w.S. soziale Komponente (die sich allerdings auch leistungsbeeinflussend auswirken kann) angeführt. Sie kommt darin zum Ausdruck, daß ein Angebot der zu besetzenden Stelle an im Unternehmen tätiges Personal infolge eines neuen Aufgabengebietes und einer mit dem Wechsel überwiegend verbundenen Aufstiegschance als Leistungsanreiz betrachtet wird. Auch kann eine Personalbeschaffung vom Arbeitsmarkt für internes Personal diskriminierend wirken²⁾.

-
- 1) Auch Lotz betont, den zunehmenden Personalbedarf eines Unternehmens soweit wie möglich aus den eigenen Reihen zu decken; vgl. Lotz, K.: Gedanken zur Personalwirtschaft wachsender Industrieunternehmen, in: ZfbF 1964, S. 299.
 - 2) Diese Auffassung gewann der Verfasser bei Gesprächen mit leitenden Angestellten von Personalabteilungen mehrerer Großunternehmen. Kosten- und Qualifikationsüberlegungen usw. Möglichkeiten der Informationsbeschaffung spielten offenbar eine untergeordnete Rolle; vgl. dazu auch: Hackstein, R., Nüssgens, K.H., Uphus, P.H.: Personalwesen in systemorientierter Sicht, in: Fortschrittliche Betriebsführung 1971, S. 37.

Dennoch werden diese Einsatzalternativen rational letztlich nur mit Kosten - und Qualifikationsüberlegungen unter Berücksichtigung des sozialen Elements zu lösen sein. Bereits hier sei allerdings schon die Schwierigkeit betont, diese Komponente in einem Kalkül zu erfassen. Bei einer Entscheidung aufgrund von Qualifikationsmerkmalen könnte das Problem so gelöst werden, daß für potentiell internes Personal die Schwelle der Mindestqualifikationsanforderung - die als notwendig erachtet wird, um Personal sofort oder nach einer gewissen Ausbildungsphase über eine für den Einsatz noch relevante Zeit einzustellen - um einen bestimmten Prozentsatz unter der für die vom externen Arbeitsmarkt als Einstellungsbedingung aufgestellten Mindestqualifikationsanforderungen liegt. Die Höhe dieses "Sozialabschlages" wird jedoch rational schwer begründbar und stets subjektiv sein¹⁾.

Das möglicherweise für den Auftrag einzusetzende interne Personal muß also im Hinblick auf die Anforderungen der zu besetzenden Tätigkeitsbereiche untersucht werden. Eine Beurteilung dieses Personals wird in Abhängigkeit von dessen Dauer der Zugehörigkeit zum Unternehmen relativ exakt durchzuführen sein.

Die **D a t e n**, die der Information zugrundeliegen, sind globaler und individueller Art. So interessieren **g l o b a l e** Daten, wie

- Anzahl und Struktur des benötigten Personals, aufgeschlüsselt nach
 - Alter,
 - gegenwärtiger und zukünftig erwarteter Fluktuationsrate usw.

und **i n d i v i d u e l l e** Daten zur Person über

- Alter,
- Dauer der Zugehörigkeit zum Unternehmen
- Dauer und Art der Ausbildung und deren Schwerpunkte,
- Qualität der Leistung,
- Quantität der Leistung,

1) Die dadurch für internes Personal u.U. entstehenden längeren Anlernzeiten und -kosten können allerdings durch den oben erwähnten Leistungsanreiz gesenkt oder sogar kompensiert werden.

- Berufliches Können,
- Verantwortungsbereitschaft,
- Arbeitsbereitschaft,
- Bereitschaft zur Zusammenarbeit,
- Führungsqualität,
- Dispositionsfähigkeit,
- Entwicklung in der gegenwärtigen Position,
- Förderungswürdigkeit und Aufstieg.

I n f o r m a n t e n über diese Daten sind

- Vorgesetzte,
- Betriebspsychologen,
- Sonstige Personalfachleute,

die als I n s t r u m e n t e d e r B e u r t e i -
l u n g

- Zeugnisse,
 - Lebensläufe,
 - eigene Beobachtungen,
 - ggf. Eignungstests und Gespräche,
 - graphologische Gutachten
 - Leistungsbeurteilungen
- auswerten.

Das Hauptgewicht der Informationsbeschaffung, aber auch die größte Problematik wird dabei auf der Erfassung und Bewertung der Qualifikationsmerkmale liegen.

Die beratungspersonalbezogenen Qualifikationsmerkmale stellen das Pendant zu den beratungsfeld- bzw. tätigkeitsbereichbezogenen Anforderungsarten dar, mit dem Unterschied, daß sich die Informationen auf das potentielle Beratungspersonal als ausführendes Organ des Beratungsauftrags mit der Aufgabe der Beurteilung desselben bezieht. Gerade für den Bereich der Dienstleistungen sind in der letzten Zeit Verfahren zur Personalbeurteilung entwickelt worden, die mehr oder weniger

spezifizierten und überwiegend qualitativen Beurteilungsfaktoren¹⁾ numerische und/oder verbale Beurteilungsgrade zuordnen²⁾.

Dafür werden bis zu 12 Punktzahlen verwendet, wobei neben einem Ankreuzen der betreffenden Punktzahl pro Qualifikationsmerkmal gegebenenfalls eine Beschreibung in Worten verlangt wird. Die Beurteilung von fachlichen Momenten wird dabei in der Regel unproblematisch und bei genügend Vergleichsfällen ziemlich objektiv sein, während die persönlichkeitswertende Beurteilung der subjektiven Einschätzung unterliegt. Daraus kann man jedoch nicht die Folgerung ziehen, sich allein auf eine Bewertung der Leistung zu beschränken - wozu man z.T. in den USA übergegangen ist -³⁾,

-
- 1) Das auch hier bestehende Problem der Aufteilung der Qualifikationsmerkmale ist gleich dem der Auffächerung von Anforderungsarten; vgl. S.108 f. Trotz der oben beschriebenen Schwierigkeiten, die sich bei zu tiefer Merkmalsaufgliederung ergeben, wird der Katalog zur Bewertung von Angestelltentätigkeiten meist ausgedehnt; vgl. dazu exemplarisch die Bewertungspläne von Euler, Stevens: Euler, H., Stevens, H.: Die analytische Arbeitsbewertung als Hilfsmittel zur Bestimmung der Arbeitsschwierigkeit, sowie Euler, H., Stevens, H., Schilling, F., Schoppe, R.: Analyse und Bewertung von Angestelltentätigkeiten, 3. Aufl., Düsseldorf 1965; Nutzhorn, H.: Leitfaden der Personalbeurteilung, Berlin-Heidelberg-New York 1965, S. 20 ff. Auch die in Großbetrieben bereits anzutreffenden Beurteilungssysteme für Angestellte enthalten z.T. stark differenzierte Kriterien: So gehen z.B. Unilever von 16, Nestlé von 28 Merkmalen aus (vgl.: Personal-Management "Leistungsbeurteilung", in: Manager, Nr. 6/1973, S. 54 und 57) und Siemens von 16 Kriterien (vgl.: Siemens, Beurteilung A, ZP 8871, einzelne Beurteilung A 20.000 4.68).
 - 2) Zu den Methoden der Personalbeurteilung, den an sie gestellten Anforderungen sowie den Problemen und Grenzen ihrer Anwendbarkeit vgl.: Franke, J., Frech, H.: Die Mitarbeiterbeurteilung, Wiesbaden 1968; Dirks, H.: Die Personalbeurteilung, Düsseldorf 1962; Schitteck, D.: Wie man Personalbeurteilungen objektivieren kann, in: Personal, Mensch und Arbeit im Betrieb 1969, S. 84 f., derselbe: Verschiedene Maßstäbe zur Beurteilung von Personal, in: Personal, Mensch und Arbeit im Betrieb 1970, S. 261 ff.; Zander, E.: Arbeits- und Leistungsbewertung, Heidelberg 1970.
 - 3) Vgl. Vogel, J.: Appraisalprogramm für leitende Angestellte, in: Personalführung Bd. I., Beiträge zur Problematik menschlicher Arbeitsleistung im Betrieb, Hrsg.: Marx, A., Wiesbaden 1969, S. 71.

da gerade bei dem Einsatz von Unternehmensberatern persönliche, durch Charaktere und Verhaltensweisen bedingte Momente eine gewichtige Rolle spielen können.

Für derartige Beurteilungen werden psychologische Eignungsuntersuchungen herangezogen, die herkömmlichen Verfahren nachweisbar überlegen sind¹⁾. Ihr Vorteil liegt darin, daß für jede Person für jeden Tätigkeitsbereich mit bekannter Anforderungsstruktur unter Berücksichtigung von Mindestanforderungen aus mehreren Qualifikationsmerkmalen eine Eignungskennzahl ermittelt werden kann²⁾. Die Zuverlässigkeit von Testergebnissen zur Eignungsbeurteilung ist allerdings dann zweifelhaft, wenn der Bewerber der Eignung für unterschiedliche Tätigkeitsbereiche verschieden befähigt ist³⁾. Dieses Problem könnte dadurch abgeschwächt werden, daß zusätzliche Faktoren ermittelt und mit den ursprünglichen Eignungskoeffizienten multipliziert werden. Derartige Koeffizienten können aus Erfahrung - allerdings nur über bereits im Betrieb Beschäftigte - gewonnen werden und sind ein Maß für die Wahrscheinlichkeit, daß eine getestete Person auch die aufgrund des Testergebnisses entstandenen Erwartungen erfüllt.

Über die die Eignung feststellenden Informationen hinaus muß ein weiteres, den Beratereinsatz bestimmendes Moment betrachtet werden: die menschliche Motivationsstruktur. Motivationale Größen werden bei gleich geeigneten, zur Auswahl stehenden Unternehmensberatern zu beachtenswerten Entscheidungsdeterminanten.

Die Schwierigkeiten der Informationsbeschaffung, die oft

1) Vgl. Brandstätter, H.: Zum Problem des Nutzens psychologischer Eignungsuntersuchungen. Problem und Entscheidung, Heft 1, München 1969, S. 30 ff.
Zu den Anforderungen an derartige Testverfahren und deren Entwicklung vgl.: Domsch, M., Gabelin, T.: Der Aufbau eines Systems zur Personaleinsatzplanung, in: ZfB 1961, S. 64 ff.

2) Vgl. Domsch, M., Gabelin, T.: a.a.O., S. 68.

3) Vgl. Müller-Hagedorn, L.: Struktur des Personalbestandes einer Unternehmung, Diss. Berlin 1969, S. 146.

zur Nichtbeachtung dieser Größen führen, liegen aber einmal in dem zeitlich sehr aufwendigen Verfahren zur Gewinnung eines Einblicks in die Motivationsstruktur, zum anderen sind als Ergebnis bestenfalls globale, nicht einen bestimmten Auftrag betreffende Aussagen über die Motivation zu erhalten¹⁾.

Erste m i t t e l b a r e Informationen über am Arbeitsmarkt vorhandene potentielle Experten erhält der Entscheidungsträger aus

- Stellengesuchen und
- Stellenangeboten in
 - Tageszeitungen und
 - Fachzeitschriften sowie von
- Arbeitsvermittlungsstellen
(regionalen und überregionalen) usw.

Das daraus ausgewählte oder aufgrund eigener Stellenangebote in Betracht kommende Personal wird in verschiedenen Auswahlverfahren überwiegend nach denselben individuellen Daten, die zur Erfassung des bereits im Unternehmen befindlichen Personals als notwendig herangezogen wurden, beurteilt.

Eine erste Vorauswahl wird dadurch getroffen, indem geprüft wird, ob die in den schriftlichen Bewerbungsunterlagen enthaltenen Angaben überwiegend in die Struktur der benötigten Anforderungen passen.

1) Vgl. Domsch, M., Gabelin, T.: a.a.O., S. 69.

Danach werden bei einer Anzahl von Bewerbern, die in die nähere Auswahl gelangt sind, neben

- Zeugnissen
- Referenzen

u n m i t t e l b a r e Informationen beschafft mit Hilfe von

- Kontaktgesprächen
- psychologischen Tests
- graphologischen Gutachten.

Derartige Auswahlverfahren können je nach Dauer und Intensität ihrer Durchführung ein mehr oder weniger klares Bild von der zu beurteilenden Person geben.

Spezielle Schwierigkeiten der Informationsbeschaffung treten für das Personal, das nicht dem Unternehmen angehört, auf. Der zwangsweise Verzicht auf Daten, die während der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit des Personals gewonnen werden können¹⁾, führt allerdings zu großer Unsicherheit in der Beurteilung dieser Bewerber. Das eignungsdiagnostische Instrumentarium, das beispielsweise während eines Tages zur Personalbeurteilung verwandt werden kann, erbringt nie die gleichen Beurteilungsergebnisse, wie sie aus einer langfristigen laufenden Personalbeurteilung gewonnen werden können²⁾.

Dieser Mangel an sehr aussagekräftigen und relativ sicheren Informationen muß als äußerst nachteilig erkannt werden. Folglich müssen entweder die Beurteilungsverfahren intensiviert werden oder der Entscheidungsträger greift bei Besetzung besonders wichtiger Tätigkeitsbereiche auf internes Personal mit bekannten Qualifikationsmerkmalen zurück.

1) Hierbei handelt es sich überwiegend um die oben aufgeführten individuellen Daten zur Person; vgl. S. .

2) Vgl. Domsch, M., Gabelin, T.: a.a.O., S. 64 ff. sowie die dort angegebene Literatur.

Als Resümee kann festgehalten werden, daß als Folge eingeschränkter Möglichkeiten der Informationsbeschaffung bei neu einzustellendem Personal das Risiko des Personaleinsatzes im Vergleich zu Personal, das bereits dem Unternehmen angehört, höher ist.

Trotz dieser Mängel empfiehlt es sich für die Unternehmen, ihre Informationsbeschaffung zu intensivieren und ein aussagekräftiges Instrument zur Speicherung dieser Informationen zu konstruieren. Hierfür bietet sich die Institution eines sogenannten Personal-Informations-Systems an¹⁾. Das Personal-Informations-System muß alle Informationen erfassen, speichern und auswerten, die der Entscheidungsträger zur Entscheidung über den Personaleinsatz benötigt. Es sollt aus 4 Bereichen bestehen:

- Definitionen-Bank
- Datenbank für Personal-Angebot
- Datenbank für Personal-Nachfrage
- Modell-Bank.

Die Einrichtung einer Definitionen-Bank ist dadurch begründet, daß sämtliche eingehenden Daten sowohl für die Datenzulieferer als auch für die Informationsempfänger gleichen Aussagewert haben müssen. In ihr sind beispielsweise die Einstellungskosten, Fluktuationsrate, Bewertungskriterien zu definieren und exakt abzugrenzen.

Die Datenbank für das Personal-Angebot beinhaltet die globalen und individuellen Daten der einzelnen dem Unternehmen angehörenden Personen²⁾. Die in die Datenbank eingehenden Merkmale gelten nicht nur für dispositive und schöpferische Tätigkeiten, sondern können ohne Schwierigkeiten durch Merkmale manueller Tätigkeiten erweitert werden. Die sich bei der Einrichtung einer Datenbank für Personal-Angebot ergebenden Schwierigkeiten im Zusammenhang mit der Auswahl der Daten, der Personalbeurteilung und -bewertung sind bereits beschrieben worden³⁾.

1) Vgl. zum Aufbau und zur Verwendung eines Personal-Informations-Systems Domsch, M., Gabelin, T.: a.a.O., S. 69 ff.

2) Vgl. S. 114 f. dieser Arbeit.

3) Vgl. S. 115 ff. dieser Arbeit.

Die Datenbank für Personal-Nachfrage soll die problem-spezifischen Personalbedürfnisse erfassen. In ihr sind Umfang und Höhe der Anforderungsarten bestimmter Tätigkeiten gespeichert.

Mit Hilfe einer Modellbank können dann gemäß der Meldung der zu besetzenden Stelle die geeigneten Arbeitskräfte gemäß den Anforderungen des Tätigkeitsbereiches zugeteilt werden.

Die größten Schwierigkeiten liegen - wie bereits oben beschrieben -¹⁾ in der Entwicklung eines einheitlichen Grundschemas zur Feststellung der Anforderungen der Tätigkeitsbereiche. Für das hier zu lösende Beratereinsatzproblem wird man u.U. zweckmäßigerweise mit der Einrichtung eines "einseitigen" Systems²⁾, das das Angebotspotential enthält, beginnen und dieses dann sukzessive um die Nachfragedaten auf der Grundlage eines gleichen Schemas der Anforderungen der Tätigkeitsbereiche zu einem sogenannten "zwei-seitigen" Personal-Investitions-System erweitern.

1) Vgl. S. 108 ff. dieser Arbeit.

2) Vgl. Domsch, M., Gabelin, T.: a.a.O., S. 69 f.

3.2.2.2. Informationen über externe Unternehmensberater

Die Informationsbeschaffung über externe Unternehmensberater wird - das Erkennen ihrer Notwendigkeit und Wichtigkeit vorausgesetzt¹⁾ - schwieriger sein als die über interne Berater, da die Möglichkeiten der Zugänglichkeit zu den Daten zur Zeit einmal in nur sehr begrenztem Maße erkannt und ausgenutzt worden sind, zum anderen aber auch mehr oder weniger enge Grenzen der Datengewinnung bestehen. Dies wird unterstrichen durch das Ergebnis der "Würzburger Untersuchung", in der auf die Frage nach den negativen Seiten des freiberuflichen Beratungswesens der unter 7 vorgegebenen Antworten genannte Grund "Fähigkeiten vorher unbekannt" am häufigsten (in 45 % = 264 aller Antworten) genannt wird²⁾.

Die Informationen werden sich zuerst auf die zur Bearbeitung des Beratungsauftrages in Frage kommenden Beratungsunternehmen beziehen, unter denen das nach Meinung des Entscheidungsträgers "optimale" Unternehmen ausgewählt und mit der "internen Alternative" verglichen wird.

Die Art der einzuholenden Informationen und die Entscheidung hängen dabei stark von der von dem Entscheidungsträger angestrebten Zielsetzung ab.

Insgesamt wird sie sich aus Qualifikationsmomenten sowie Zeit- bzw. Kosten- und Leistungsmomenten zusammensetzen.

1) Offensichtlich werden auch Entscheidungen über den Einsatz externer Unternehmensberater relativ spontan getroffen. So entschlossen sich im Anschluß an einen Vortrag der "Unternehmensberatung für die Wirtschaft GmbH" zum Thema: "Was bietet die Unternehmensberatung dem Unternehmer zur Lösung seiner Probleme", in dem auf die Vorteile und Risiken einer Unternehmensberatung eingegangen wurde, "gleich mehrere Firmen die Dienste der Unternehmensberatung für die Wirtschaft GmbH in Anspruch zu nehmen". Vgl. Unternehmen lassen sich gern beraten, in: Westfälische Rundschau Nr. 31/1971, S. 9.

2) Vgl. S. 63 dieser Arbeit.

Die Informationen werden zu gewinnen sein aus Referenzen von Dritten, bereits beratenen Unternehmen und durch Eigenwerbung der Beratungsunternehmen¹⁾. In diese Kategorie gehören Empfehlungen z.B. von Industrie- und Handelskammer, dem RKW, ABF, Fachverbänden²⁾, Artikeln von Fachzeitschriften, Vorträge und Diskussionsteilnahme auf Fachtagungen sowie die "Mund-zu-Mund Propaganda" von Unternehmen, die bereits auf gleichem Gebiet von einer der zur Auswahl stehenden Firmen beraten wurden. Hinzu kommen Leistungskataloge mit Berufsgrundsätzen, Arbeitsmethoden, ggf. Verzeichnissen bisher beratener Unternehmen³⁾ und ausgewählten Tätigkeitsgebieten, u.U. in Form von Geschäftsberichten (so z.B. das Battelle Institut, Frankfurt), sowie ggf. Angaben über die Dauer des Bestehens des Unternehmens. Die Aussagefähigkeit der Eigenwerbung wird allerdings nur mit Vorbehalt zu bewerten sein. Während Werbemaßnahmen deutscher Unternehmensberater, die über die obengenannten (indirekten) Werbungen in Form von Vorträgen, Artikeln etc. hinausgehen, als unseriös gelten⁴⁾, betreiben amerikanische

-
- 1) Vgl. zur Unternehmensberaterauswahl Schott, G.: Unternehmensprobleme - Unternehmensberatung, Stuttgart 1969, S. 143 ff.; Engel, K.H.: a.a.O., S. 62 f.; PKW, PL 5688: Die Zusammenarbeit mit Unternehmensberatern, in: NB 1964, S. 20.
 - 2) Beispielsweise gibt der BDU in einem Leistungsverzeichnis für konkrete Beratungsgebiete spezialisierte Beratungsunternehmen an, die ihrerseits die Schwerpunkte ihrer bisherigen Beratungstätigkeit nennen.
 - 3) Amerikanische Beratungsunternehmen nehmen zum großen Teil in ihren Programmen eine Liste von bereits von ihnen beratenen Unternehmen auf, vgl. Falk, B., Acker, H.: a.a.O., S. 550.
 - 4) Vgl. Falk, B., Acker, H.: a.a.O., S. 550; Schott, G.: a.a.O., S. 174.

Beratungsunternehmen zum Teil umfangreiche Werbung und intensive systematische Aktivitäten zur Auftragserlangung¹⁾.

Letztlich kann der Entscheidungsträger die mit seinem Investitionssubjekt "externe Unternehmensberatungsgesellschaft X" verbundene Unsicherheit nur durch eigene Informationen über die in die nähere Auswahl gelangten Beratungsunternehmen herabsetzen, da noch so detaillierte Sekundärinformationen nicht die Hauptinformationsquelle für Entscheidungen über sehr hohe Personalinvestitionen sein, sondern nur die Anzahl der für die Auftragsdurchführung in Frage kommenden Beratungsunternehmen auf wenige eingrenzen können.

Diese in die engere Wahl gezogenen Beratungsfirmen (beispielsweise 3 - 5 Unternehmen), bei denen vorausgesetzt wird, daß sie bereits ähnliche Probleme bearbeitet haben, müssen nach unverbindlichen Betriebsbegehungen mit dem Entscheidungsträger ausgiebige Vorverhandlungen führen und ihm danach einen Plan über die Durchführung des Beratungsprozesses vorlegen, der neben Kosten- und Leistungsangaben die Elemente enthält, die auch der interne Planungsträger in seinen Kalkül einbezieht.

Um die Angemessenheit dieser Planungsunterlagen und die Zweckmäßigkeit des angewandten Planungsverfahrens zu begutachten, sollte der Entscheidungsträger das potentielle Investitionssubjekt jedoch auf seine wirtschaftlichen und persönlichen Verhältnisse hin untersuchen.

1) Vgl. Falk, B., Acker, H.: a.a.O., S. 549 f. Als Grund für die Werbeaktivität werden das Erreichen eines kontinuierlichen Beschäftigungsgrades und damit einer optimalen Kostenlage angeführt. Der Zwang zur Auslastung der vorhandenen Dienstleistungskapazität wird begründet mit der besonderen Kostenstruktur, die zu 80 - 90 % aus fixen Kosten besteht und erfolgreiche Werbung somit zur Kostensenkung beiträgt; vgl. ebenda, S. 549; Bieck, G.: Zur Kostenstruktur der prüfenden sowie wirtschafts- und steuerberatenden Berufe, in: StB 1969, S. 225 ff.

Auch wenn man davon ausgeht, daß die Werbung als absatzpolitisches Instrument der Beratungsunternehmen primär zur Verbesserung der Ertragslage der beratenden Unternehmen eingesetzt wird, so sollte man doch ihre Berechtigung aus ihrer Informationsfunktion für den Kunden durchdenken oder - die Möglichkeiten der Überprüfung der Informationen vorausgesetzt - die Forderung nach ihrer Ausweitung herleiten.

Informationen über die wirtschaftliche Lage des Beratungsunternehmens lassen womöglich erkennen, daß der Berater aufgrund mangelnder Auftragslage zwecks Auftragserlangung sein Leistungsvermögen nicht objektiv darstellt. Darüber hinaus kann die Gefahr bestehen, daß das Unternehmen in Konkurs geht und die Beratung ergebnislos abgebrochen werden muß.

Im Rahmen der Informationen über die persönlichen Verhältnisse interessiert z.B. allgemein, welche Fluktuationsrate in dem potentiellen Beratungsunternehmen besteht, um daraus Folgerungen auf dessen Betriebsklima, Personalpolitik und Qualitätspotential zu ziehen.

Darüber hinaus wird die Forderung erhoben, daß dem Entscheidungsträger die Möglichkeit eingeräumt werden muß, die fachlichen, charakterlichen und physischen Qualifikationen der in Frage kommenden externen Berater zu überprüfen¹⁾.

Die Berechtigung dafür ergibt sich selbstverständlich aus dem gewichtigen Anteil der Qualität des Beratungspersonals am Beratungserfolg. Dabei sollte der Entscheidungsträger versuchen, mit Hilfe desselben Instrumentariums die gleichen Informationen wie über (potentielles) internes Beratungspersonal zu erlangen²⁾.

Das Problem der Zugänglichkeit zu Informationen über die beiden Komplexe wird allerdings besonders schwer zu lösen sein. Erwägungen über die wirtschaftliche Lage des Beratungsunternehmens sind voraussichtlich nur aufgrund der von den einzelnen Unternehmen veröffentlichten Zahlen über Auftragslage, Umsatz, Ertragslage, Personalentwicklung und

1) Für ein ähnlich gelagertes Problem - nämlich die Beurteilung der Kreditwürdigkeit einer Unternehmung - empfiehlt Heigl - neben einer wirtschaftlichen - eine intensive Prüfung der persönlichen Faktoren der Kreditwürdigkeit, um so direkte Informationen über den Kreditempfänger und daraus ableitbar das mit der Kreditvergabe verbundene Risiko zu erlangen. Vgl. Heigl, A.: Die direkte Prüfung der persönlichen Kreditwürdigkeit, a.a.O., S. 60 ff.

2) Vgl. auch zu dem Instrumentarium der Persönlichkeitsbeurteilung im Rahmen der Kreditwürdigkeitsprüfung ebenda, S. 69 ff.

ähnliches zu erhalten und eine Forderung, sie im Unternehmen selbst nachzuprüfen, wird jede Firma ablehnen.

Noch schwieriger wird das Problem der Zugänglichkeit zu persönlichen Daten der externen Berater zu lösen sein. Beratungsunternehmen werden eine Überprüfung ihres Personals mit Hilfe des oben beschriebenen Instrumentariums¹⁾ als unzumutbar ansehen und sich dagegen sperren.

Dennoch sollte der Entscheidungsträger versuchen, im Rahmen des individuell Zumutbaren in Anlehnung an seinen intern aufgestellten Merkmalskatalog das für die Beratung seines Beratungsauftrages in Frage kommende Personal zu beurteilen.

Entsprechend den Datenbanken, die bei Bestehen eines Personal-Informationen-Systems die wichtigsten Personalangebots- und -nachfragedaten speichern, könnte die Möglichkeit der Konstruktion einer die gleichen Funktionen übernehmenden Institution für externe Unternehmensberater erwogen werden. Gedacht ist hier an eine verbandsunabhängige Informationsbörse über externe Unternehmensberatungsgesellschaften, in der ein Nachfrager von Beratungsleistungen auftragsspezifische Daten abrufen kann. Der Verfasser denkt hier an die Übertragung von Institutionen zur Feststellung der Kreditwürdigkeit - mit denen er während eines Bankpraktikums in den USA zusammenarbeitete - und die eine Vielzahl persönlicher, beruflicher etc. Daten über potentielle Kreditnehmer sammeln, speichern und auf Abruf zur Verfügung stellten. In derartigen Informationsbanken sollten die in dem Kapitel beschriebenen Daten ausgewertet werden, die aus

- Erfahrungen bereits beratener Unternehmen stammen,
- Selbstdarstellungen, Jahresabschlüssen, Statistiken resultieren und
- Befragungen von Konkurrenzunternehmen, Banken, Kammern und anderen Verbänden

sich ergeben.

1) Vgl. S. 114 ff. dieser Arbeit.

Derartige Fakten müßten für den potentiellen Nachfrager nach Beratungsleistungen jederzeit abrufbar sein.

Die Probleme der konkreten Datengewinnung bestehen allerdings in der wahrscheinlichen Verzerrung der zugänglichen Daten. Erfahrungen bereits beratener Unternehmen können emotional bedingt bewußt oder unbewußt manipuliert sein bzw. zwecks Nichteingestehens irgendwelcher Mißerfolge vorgehalten werden. Auch Selbstdarstellungen werden als Werbebemühungen allein positive Kriterien anführen und nicht objektiv sein. Bei einer Vielzahl der gewonnenen Daten wird es sich nur um pauschale Urteile handeln, deren Aussagekraft gering ist. Grundsätzlich werden mit zunehmender Beobachtungszeit bzw. Informationsbeschaffungszeit derartige Informationsbanken eine Fülle von Informationen sammeln können und mit zunehmender Sicherheit eine systematische Beurteilung der Beratungsunternehmen zulassen und somit das Risiko einer Fehlinvestition zu verringern helfen.

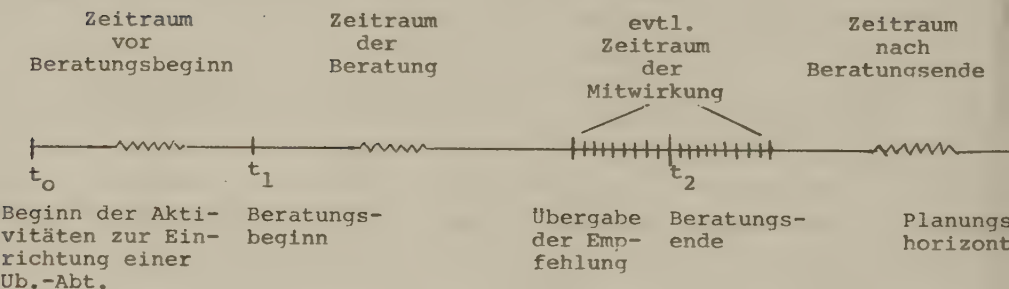
Solange es derartige Informationsbanken noch nicht gibt, müssen sich die Unternehmen die benötigten Informationen über ihre Berater mit Hilfe der oben beschriebenen Instrumentarien beschaffen¹⁾.

1) Vgl. S. 115 ff. dieser Arbeit.

3.2.3. Informationen über den für den Beratungsauftrag erforderlichen Zeitraum 1)

Informationen über den Faktor Zeit im Zusammenhang mit dem Beratungsauftrag sind - ceteris paribus - grundsätzlich von der Quantität und Qualität des Beratungspersonals und -stoffes abhängig, wobei diese Interdependenzen den Informationsprozeß über den Zeitfaktor und seine Planbarkeit erschweren. Die Komponenten des Zeitfaktors, auf die sich die Informationen als Grundlage der Planung beziehen, sind dabei für beide Entscheidungsalternativen unterschiedlich. Das führt zu einer voneinander abweichenden Aufteilung des durch den Beratungsauftrag bedingten Zeitraumes sowie zu unterschiedlichen Zeiteinflußfaktoren für interne und externe Unternehmensberatungen.

Im Falle der Entscheidung für eine interne Unternehmensberatungsabteilung werden die Komponenten des Zeitfaktors wie folgt abgegrenzt und definiert:



Steht dem Unternehmen in t_0 das die Mindestqualifikationsanforderungen erfüllende Personal nicht vollständig zur Verfügung, so müssen vor Beratungsbeginn (t_1) die Dauer der Personalbeschaffung vom externen Arbeitsmarkt sowie Aus-

1) Im Zusammenhang mit dem Planungselement Zeit eines Beratungsauftrages interessiert im folgenden nicht die Frage zu welchem optimalen Zeitpunkt eine Unternehmensberatung durchgeführt werden sollte; sie wird als gelöst vorausgesetzt. Vgl. zu diesem Problem: Neubert, H.: Der Zeitfaktor bei Beratungen, in: DB 1960, S. 445 ff.

bildungs- und Einarbeitungszeiträume berücksichtigt werden. Die Länge des Zeitraumes, die zur Deckung des quantitativen und qualitativen Bedarfs an Unternehmensberatern benötigt wird, wird sich bei zunehmender Benötigung hochqualifizierten Personals für leitende Aufgaben bei der Beratungsdurchführung und dadurch bedingter Länge der Auswahl-, Ausbildungs- und Einarbeitungszeit ausdehnen¹⁾, wobei allerdings letztere wieder vom Ausgangsniveau des Qualifikationsprofils und der Auffassungsgabe abhängen.

Hierbei wird deutlich, daß der Zeitraum vor und der der eigentlichen Beratung nicht eindeutig abzugrenzen ist, da u.U. in der Ausbildungsphase (z.B. trainee on the job) bzw. in der Einarbeitungsphase Leistungen erbracht werden können, die ebenso als Beratungsaufgaben in die Phase t_0 bis t_1 fallen würden.

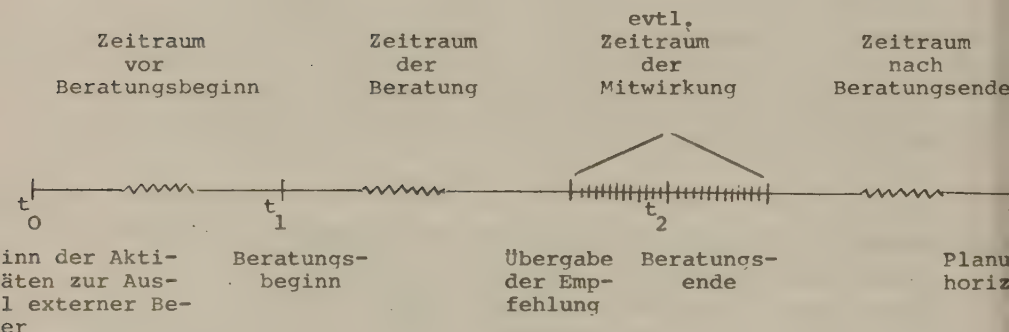
Als Beginn der Beratung (t_1) kann der Zeitpunkt angesetzt werden, zu dem sämtliche Personen der Unternehmensberatungsabteilung die Mindestanforderung zur Bearbeitung (des ihnen zugewiesenen) Tätigkeitsgebietes erlangt haben.

Als Ende des Beratungszeitraumes wird der Zeitpunkt der Übergabe der ausgearbeiteten Empfehlung bzw. der nach einer bestimmten Zeit der Mitwirkung bei der Verwirklichung der Beratungsergebnisse angesehen. Einflußfaktoren des Beratungszeitraumes sind Umfang und Schwierigkeitsgrad des Beratungsgebietes bzw. der -felder und Anzahl und Qualität der Unternehmensberater. Ferner sind Dauer der erwarteten Unternehmenszugehörigkeit des Personals in Abhängigkeit von Vertragsdauer, Kündigungsintervallen, Fluktuationsraten usw. sowie fluktuations-, krankheits- und urlaubsbedingten Ausfallzeiten zu berücksichtigen. Es sind Überlegungen anzustellen über die Dauer etwaiger Fort- und Weiterbildungszeiten des Personals und ggf. daraus resultierend über die Zeitpunkte

1) Vgl. Hackstein, P., Nüssgens, K.H., Uphus, P.H.: Personalbedarfsermittlung im System Personalwesen (I), in: Fortschrittliche Betriebsführung 1971, S. 112 f.

der Beförderung während des Zeitraums der Beratung; darüber hinaus sind für den Zeitraum nach Beratungsende Zeitschätzungen im Zusammenhang mit voraussichtlichen Pensionszahlungen an das interne Personal anzustellen.

Der im Falle des Einsatzes externer Unternehmensberater anzusetzende Zeitraum beginnt ebenso wie bei der internen Alternative nicht unmittelbar mit dem Beratungsbeginn t_1 .



Der Zeitraum vor Beratungsbeginn (t_0 bis t_1) wird ausgefüllt durch die Aktivitäten, die bis zur Entscheidung für eine externe Beratungsgesellschaft notwendig sind. Konkret ist es die Dauer der Beschaffung der oben beschriebenen Informationen (vgl. S.122 ff.) über externe Berater. In diesen Zeitraum fällt die Zeit der Anfertigung von Unternehmensexpertisen, Voranschlägen usw. seitens der externen Berater und deren Auswertung durch den Entscheidungsträger. Der Zeitraum der Beratung beginnt in t_1 nach der Entscheidung für eine bestimmte Beratungsgesellschaft, die auch sofort ihre Tätigkeit aufnimmt. Die Abgrenzungen der weiteren Zeiträume und die Definitionen der folgenden Zeitpunkte sind gleich denen der internen Alternative. Auch die Zeiteinflussfaktoren des Beratungszeitraumes beider Alternativen sind ähnlich. Allerdings erübrigen sich für die Periode nach dem Beratungsende für externe Unternehmensberater vergleichbare

bare Überlegungen über die bei internem Personal zu berücksichtigende Pensionszeit, da etwaige Pensionskosten für Unternehmensberater in die generelle Kalkulation der Arbeitskosten eingehen.

Interessant sind in diesem Zusammenhang Angaben, aus denen das Verhältnis von effektiven Beratungseinsatzzeiten und i.w.S. Ausfallzeiten beim Einsatz externer Berater pro Jahr zu ersehen sind¹⁾.

	Tage/Jahr
Berater verfügbar	250
- externe Schulung	20
- interne Schulung	30
- Urlaub	20
- sonstige Abwesenheit	<u>10</u>
Rest:	170
- keine produktive Arbeit	<u>20</u>
	150 Arbeitseinsatztage

Auch ohne näher auf Repräsentanz der Ergebnisse und Zusammensetzung der einzelnen Zeitfaktoren einzugehen, fällt der hohe Prozentsatz (40 %) der nichteffektiven Beratungseinsatzzeit auf. Dieser überwiegend durch die Schulungszeit bestimmte Zeitraum ist bei einer langfristigen - angenommen 3- bis 4-jährigen-Planung zu berücksichtigen. Besteht während der Ausfallzeit nicht die Möglichkeit des Einsatzes eines anderen Beraters, so führen diese Komponenten zu einer starken Ausdehnung des Gesamtberatungszeitraumes und damit ceteris paribus zu später eintretendem Beratungserfolg.

1) Die Zahlenangaben gewann der Verfasser aus einem Vortrag von A. Ronneberger, B.C.M., R.I.A., C.A., Partner in Arthur Andersen & Co. GmbH, Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft zum Thema "Unternehmensberatung und Unternehmensführung", der am 20.1.1972 im Rahmen der Vortragsreihe "Aktuelle Fragen der Unternehmensführung" unter Leitung von Prof. E.H. Sieber im Betriebswirtschaftlichen Institut der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät zu Nürnberg gehalten wurde.

Zusätzlicher Zeiteinflußfaktor bei externen Beratern können Ausfallzeiten sein, die aufgrund der gleichzeitigen Beratung anderer Unternehmen mit demselben Personal entstehen.

Der Zeitraum vom Beginn bis zum Ende der Beratung muß aufgrund seiner Größe¹⁾ in eine Anzahl von Teilperioden aufgeteilt werden, die zum einen durch die Dauer der Bearbeitung eines Tätigkeitsbereiches bzw. Beratungsfeldes und zum anderen durch Schulungs-, Abwesenheitszeit u.ä. bestimmt ist; diese Teilperioden sind ihrerseits wieder Informationsgegenstand.

Wird der Zeitpunkt des Beratungsbeginnes als bekannt und fix angenommen, so können über die Dauer der Beratung zwei Annahmen getroffen werden.

1. Der Zeitpunkt der Beendigung der Beratung kann als variabel innerhalb einer gewissen Bandbreite (z.B. 3 Jahre $\pm$ 15 %) angesehen werden oder
- 2) als Terminusdatum fixiert sein.

Bei in Grenzen variabler Gesamtberatungszeit kann allgemein behauptet werden, daß ceteris paribus - bei gegebenen Aufwands- und Ertragsgrößen - die Dauer der Beratung um so kürzer sein wird, je größer die Zahl der Berater und je höher deren Qualität ist und v.v.

Bei gegebener Anzahl und Qualität der Berater werden (c.p.) Aufwand und Ertrag mit längerer Beratungsdauer zunehmen und v.v.²⁾.

Innerhalb des Beratungszeitraumes sind sodann Informationen über die Zeiträume für die Bearbeitung der einzelnen Tätigkeiten zu gewinnen, die abhängig sind von Umfang, Ge-

-
- 1) Es wird ein langfristiges Entscheidungsproblem über ca. 3 Jahre unterstellt, wobei die folgenden Überlegungen für beide Alternativen gelten.
 - 2) Diese Aussage gilt allerdings unter der Einschränkung, daß bei irgendeinem Zeitpunkt der Ertrag einer Beratung gegen eine Sättigungslinie strebt, die auch bei weiterer Ausdehnung der Beratungszeit nicht überschritten werden kann; doch soll dieser Zeitpunkt außerhalb der oben angegebenen Bandbreite liegen; vgl. S. 180.

wicht und Anforderung der Tätigkeitsbereiche und daraus ableitbar deren jeweiligen Zielsetzungen.

Auch hier kann die Bearbeitungszeit innerhalb gewisser Grenzen schwanken oder als maximale Bearbeitungszeit vorgegeben sein.

Wichtiges Element der Information über die Zeit ist die Beachtung gewisser Reihenfolgebedingungen der Tätigkeiten, in deren Abhängigkeit der Beginn einer Beschäftigung erst nach Beendigung anderer Tätigkeiten bestimmt werden kann; m.a.W. kann der Zwang zur zeitlichen Berücksichtigung der Unvereinbarkeit bestimmter Tätigkeiten bestehen.

Sofern für die Beendigung der Beratung ein fester Termin besteht - beispielsweise determiniert durch die betriebliche Gesamtplanung - sind exaktere Informationen über die Zeiträume für die Bearbeitung der Tätigkeitsbereiche unter Berücksichtigung der Reihenfolgebedingungen und die Ausfallzeiten einzuholen. Allerdings sind auch hier - ebenso wie bei variablem Beratungsende - in vor allem physisch bedingten Grenzen intensitätsmäßige und zeitmäßige Anpassungsmaßnahmen möglich¹⁾.

Die vorangegangenen Ausführungen bezogen sich überwiegend i.w.S. auf die Informationsbeschaffung über die Qualität und Quantität des Personals der unterschiedlichen Alternativen, da von ihm die Dauer der Beratung stark abhängt.

Die eingangs aufgestellte Hypothese, daß Informationen über die Zeit ebenso vom Beratungsstoff und damit vom Beratungsgebiet abhängig sind, soll mit Hilfe der Ergebnisse der vom Verfasser durchgeführten Untersuchung auf ihre Gültigkeit hin untersucht werden. Unternehmen sowie Unternehmensberater sollten in z.T. gleichlautenden Fragen Auskunft geben:

1) Dabei hängen die Möglichkeiten qualitativer und quantitativer Anpassung unter der Annahme von Mehrfacheignungen von den Alternativen hinsichtlich des Beratereinsatzes ab.

- in welchen Beratungsgebieten eine Zeitplanung vorgenommen wird,
- ob diese Zeitplanung Detailbestimmungen über den zeitlichen Ablauf enthält,
- mit welcher Sicherheit in den einzelnen Gebieten ein Endpunkt der Beratung geschätzt wird und
- welcher Planungsmethoden man sich bedient.

An die U n t e r n e h m e n wurde folgende Frage gestellt¹⁾:

"Bei welchen Beratungsgebieten arbeiten Sie mit Hilfe einer v o r Aufgabenbeginn aufgestellten Zeitplanung, die z.B. die voraussichtliche Bearbeitungsdauer angibt? (In Spalte 5a ankreuzen)"

Sie wurde in 25 der 29 auswertbaren Fragebogen beantwortet.

Bei der Auswertung der Ergebnisse dieser Frage muß man sich bewußt sein, daß eine separate Betrachtung der Häufigkeitsverteilung der Antworten wenig Aussagekraft hat, da sie noch keine beratungssektor- bzw. gebietsspezifischen Folgerungen zuläßt. Will man Korrelationen zwischen dem Beratungssektor bzw. -gebiet und der Möglichkeit der Zeitplanung herstellen, so muß man die Ergebnisse der obigen Frage mit der Anzahl der durchgeführten Beratungen/Gebiet vergleichen²⁾. Je mehr sich somit die Häufigkeit der Zeitplanung/Gebiet der der durchgeführten Beratung/Gebiet nähert, um so relativ häufiger werden Zeitplanungen in diesen Gebieten durchgeführt.

1) Vgl. Fragebogen an die Unternehmen, Frage 10, Anhang S. 287.

2) D.h. die Spalten 5a und 1 der Tabelle müssen gegenübergestellt werden, vgl. Anhang S. 291.

Aufgrund dieser Vergleiche wurden in den Unternehmen vor Beratungsbeginn am häufigsten Zeitplanungen durchgeführt in den Beratungssektoren bzw. -gebieten:

1. Unternehmensführung (jedoch nicht in dem Gebiet "Unternehmensplanung, -organisation")
2. Personalwesen (jedoch nicht in dem Gebiet "Lohn- und Gehaltspolitik")
- 3.3. Absatzplanung, -vorbereitung
4. Technik
5. Anlagenplanung
- 6.3. Kosten- und Erfolgsrechnung
- 6.5. Finanzanalysen
7. Verwaltung
- 7.1. Innerbetriebliche Ablaufplanung
- 7.2. Innerbetriebliches Kommunikationswesen
- 8.1. DV Einsatzplanung

Relativ wenig werden Zeitplanungen durchgeführt in dem Sektor bzw. den Gebieten

- 1.1. Unternehmensplanung, -organisation
- 2.3. Lohn- und Gehaltspolitik
3. Markt und Absatz
- 6.1. Betriebsbuchhaltung

Diese Resultate können durch die einer weiteren Frage ergänzt werden, die auf die Unsicherheit derartiger Zeitschätzungen abstellte.

Die Frage an die Unternehmen¹⁾:

"Mit welcher Treffsicherheit wird vor Aufgabenbeginn in den Gebieten der Zeitpunkt der Beendigung der Beratung geschätzt? (Prozentsatz in Spalte 5c eintragen)"

wurde in 23 der 29 auswertbaren Fragebogen beantwortet. Die Treffsicherheit der Zeitschätzungen wurde durchschnitt-

1) Vgl. Fragebogen an die Unternehmen, Frage 12, Anhang S. 288.

lich mit 80 - 90 % angegeben. Die häufigsten Angaben waren dabei verständlicherweise in den Gebieten zu verzeichnen, in denen auch am häufigsten Zeitplanungen durchgeführt wurden. Die durchschnittliche Treffsicherheit korrelierte allerdings nicht mit der Häufigkeit der Angaben, d.h. beratungsgebietsspezifische Werte sind aus den Befragungsergebnissen nicht zu erkennen. Man kann also nicht folgern, daß in Beratungsgebieten, in den selten Zeitschätzungen vorgenommen werden, diese deshalb unterbleiben, weil sie zu unsicher seien. Wenn also Zeitschätzungen vorgenommen werden, so werden diese unabhängig vom Beratungsgebiet durchschnittlich mit 80 - 90 %-iger Treffsicherheit eingehalten.

Eine ebenso den Sicherheitsgrad von Zeitschätzungen betreffende Frage wurde den **Unternehmensberatern** vorgelegt¹⁾:

"In der Beratungspraxis können sich aus betrieblichen Situationen Abweichungen der benötigten von der geplanten Beratungszeit ergeben; es interessiert der Zusammenhang zwischen möglichen Zeitabweichungen und Beratungsgebieten.

- a) Bei uns sind bisher keine Abweichungen von der geplanten Zeit eingetreten ().

Übergang zu Frage 7
(Frage 6b entfällt)

- b) Es gab Abweichungen von der geplanten Zeit ().

Bestehen Zusammenhänge zwischen den Abweichungsquoten (prozentuale Überdeckung (+) oder Unterdeckung (-) der geplanten Zeit) und den Beratungsgebieten?

() Nein

Übergang zu Frage 7

1) Vgl. Fragebogen an die Unternehmensberater, Frage 6, Anhang S. 293.

- () Ja [in Spalte 3b ankreuzen und in Spalte 3c ca. durchschnittlichen Prozentsatz der Über- bzw. Unterdeckung (d.h. + ... % bzw. - ... %) angeben.] "

Sie wurde in 16 der 20 auswertbaren Fragebogen beantwortet.

In 4 Unternehmensberatungsgesellschaften sind bisher keine Abweichungen bei Zeitschätzungen aufgetreten. Innerhalb der verbleibenden 12 Beratungsunternehmen sehen 10 Unternehmensberater keinen Zusammenhang zwischen den Abweichungsquoten und den Beratungsgebieten.

Dieses Ergebnis unterstreicht die Resultate der Fragebögen an die Unternehmen zu demselben Problem. Die Frage nach dem Zusammenhang zwischen Abweichungsquote und Beratungsgebiet wurde mit so geringer Häufigkeit beantwortet, daß aus den Angaben keine verwertbaren Folgerungen gezogen werden können.

Sowohl an die Unternehmen als auch an die Unternehmensberater wurde folgende Frage gestellt¹⁾²⁾:

"Für welche Gebiete enthält diese Zeitplanung Detailbestimmungen über den zeitlichen Ablauf der Beratung?"

Trotz weniger Angaben auf diese Frage zeichnen sich doch einige Resultate ab.

Vergleicht man die Ergebnisse beider Fragebogen miteinander, so fällt auf, daß sowohl Unternehmen als auch Unternehmensberater überwiegend in denselben Beratungsgebieten am häufigsten eine detaillierte

1) Vgl. Fragebogen an die Unternehmen, Frage 11a, Anhang S. 287.

2) Vgl. Fragebogen an die Unternehmensberater, Frage 5a, Anhang S. 293.

Ablaufplanung vornehmen; es sind die Gebiete:

- 3.3. Absatzplanung, -vorbereitung
- 4. Technik
- 5. Anlagenplanung
- 6.3. Kosten- und Erfolgsrechnung
- 7. Verwaltung
- 7.1. Innerbetriebliche Ablaufplanung
- 7.2. Innerbetriebliches Kommunikationswesen
- 8.1. DV Einsatzplanung

Darüber hinaus fällt auf, daß für diese Gebiete mit wenigen Ausnahmen auch am häufigsten ein globaler Zeitplan aufgestellt worden ist¹⁾.

Daraus kann gefolgert werden, daß bei Durchführung einer Zeitplanung sowohl in den Unternehmen als auch von den Unternehmensberatern Detailbestimmungen über den zeitlichen Beratungsablauf erarbeitet werden. Es gab kaum ein Beratungsgebiet, in dem nicht besonders häufig die voraussichtliche Beratungsdauer geschätzt wurde, ohne daß dann mit relativ gleicher Häufigkeit Detailbestimmungen über den zeitlichen Ablauf der Beratung vorgenommen worden sind. Für Beratungen der "Unternehmensführung" und im Bereich der "Finanzanalysen" werden trotz häufiger Schätzungen der voraussichtlichen Beratungsdauer **w e n i g** Detailplanungen der zeitlichen Abläufe vorgenommen. Der Grund könnte darin liegen, daß die Beratungsabläufe in diesen Bereichen zu homogen sind und kaum zeitlich abgrenzbare Einzeltätigkeiten formuliert werden können.

Auch **n a h e z u k e i n e** Detailplanung wird in den **U n t e r n e h m e n** bei Beratungen im Sektor

- Personalwesen

vorgenommen, obwohl dieser Sektor eine Domäne interner Berater ist²⁾. Eine plausible Erklärung ist dafür nicht zu

1) Vgl. S. 135 dieser Arbeit.

2) Vgl. Fragebogen an die Unternehmen, Frage 11b, Anhang S. 288.

finden, da gerade U n t e r n e h m e n s b e r a t e r in diesem Sektor mit am häufigsten eine zeitliche Detailplanung vornehmen.

An die U n t e r n e h m e n sowie an die U n t e r n e h m e n s b e r a t e r wurde die Frage nach den Planungsmethoden, die sie bei der Zeitplanung verwenden, gestellt. Beiden Adressaten wurde derselbe Katalog von Planungsverfahren vorgegeben^{1) 2)}.

"Welcher Planungsmethode(n) bedienen Sie sich?
(z.B. Netzwerktechnik, Matrizenrechnung, Programmierungsmethoden, Schätzung aufgrund von Erfahrungswerten usw.)"

Auf diese Frage antworteten 22 (der 29) Unternehmen und 16 (der 20) Unternehmensberater; die Angaben zu den Planungsmethoden wurden prozentual mit fast derselben Häufigkeit gemacht. Die folgende tabellarische Ergebnisgegenüberstellung zeigt, daß sowohl die befragten Unternehmen als auch die Unternehmensberater mehrere Planungsmethoden anwenden.

Planungsmethode	Häufigkeit der Angaben bei	
	Unternehmen	Unternehmensberatern
Schätzung aufgrund von Erfahrungswerten	18 (82%)	14 (88 %)
Netzwerktechnik	11 (50%)	9 (56 %)
Matrizenrechnung	0	4 (25 %)
Programmierungsmethoden	3 (14%)	3 (19 %)
Sonstige: Decision Tree	1 (5%)	0
	33	30

1) Vgl. Fragebogen an die Unternehmen, Frage 11b, Anhang S. 288.

2) Vgl. Fragebogen an die Unternehmensberater, Frage 5b, Anhang S. 293.

Die Verteilung der prozentualen Häufigkeit sind bei beiden Adressaten ungefähr gleich, wobei die Unternehmensberater diese Planungsmethoden relativ häufiger anwenden. Am häufigsten wird der Zeitraum, in dem die Beratungsaufgabe gelöst werden kann, auf der Basis von Erfahrungswerten geschätzt. Ob es sich hierbei um sukzessive, den Einzeltätigkeiten entsprechende exakte Zeitschätzungen handelt oder ob ein Abschlußtermin "über den Daumen" anfixiert wird, läßt sich anhand des Ergebnisses nicht sagen. Ungefähr die Hälfte der Antwortenden führen eine Zeitplanung mit Hilfe der Netzwerktechniken durch, und nur die Unternehmensberater verwenden die Matrizenrechnung als Planungsmethode¹⁾.

Die Programmierungsmethoden werden mit der gleichen geringen Häufigkeit angewandt und von den Unternehmen einmal das Entscheidungsbaumverfahren angegeben.

Die insgesamt relativ häufige Anwendung der mathematischen Planungsverfahren als Instrumente der Zeitplanung, insbesondere der Netzwerktechniken, lassen den Schluß zu, daß die Antwortenden recht exakte Vorstellungen von ihren während eines Beratungsvorganges vorzunehmenden Handlungen und dem diese sogenannten Aktivitäten begrenzenden Zeitraum haben. Ohne diese Kenntnisse wäre die Anwendung dieser Verfahren nicht möglich.

Abschließend muß jedoch betont werden, daß die Befragungsergebnisse über den Bereich der Zeitplanung von Beratungsaufträgen überwiegend nur auf unzulänglichen Häufigkeiten der Antworten basieren.

1) Diese Planungsmethoden werden auch zu Zeitplanungen für das verwandte Gebiet der Prüfungsplanung zu Hilfe genommen. Beispiele der Anwendung der Netzplantechnik als Planungsinstrument von Prüfungen zeigen v. Wysocki, K.: Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Prüfungswesens, Berlin und Frankfurt a.M. 1967, S. 299 ff.; die Matrizenrechnung als Planungsverfahren wird angewandt von Seicht, G.: Die Ermittlung des optimalen Einsatzes von Revisionsassistenten mit Hilfe der Matrizenrechnung, in: Wpq 1965, S. 90 ff.

Aufgrund dieser Ergebnisse kann das - allerdings recht naheliegende - Fazit gezogen werden, daß die Zeitplanung und somit auch die ihr zugrundeliegenden Informationen von den Beratungsgebieten bzw. -sektoren abhängig sind. So gibt es Beratungsbereiche, deren Stoff mehr oder weniger Möglichkeiten der Informationsbeschaffung über den zeitlichen Ablauf der Beratung zuläßt. Das sind vor allem die Beratungssektoren bzw. -gebiete, die so strukturiert sind, daß sie relativ klar abgrenzbare Beratungsfelder, d.h. Tätigkeitsbereiche haben. Somit können deren Bearbeitungszeiträume abgeschätzt und unter Berücksichtigung der notwendigen Reihenfolgebedingungen die Anfangs- und Endzeiten dieser Tätigkeiten und letztlich das Beratungs-ende fixiert werden.

3.2.4. Informationen über die benötigten Betriebs- und Arbeitsmittel

Die Informationen über die benötigten Betriebs- und Arbeitsmittel - d.h. die gesamte technische Apparatur zur Bereitstellung der Dienstleistung "Unternehmensberatung" -¹⁾ werden ohne Schwierigkeiten aufgrund von Erfahrungswerten aus anderen dispositiven Tätigkeitsbereichen zu erlangen sein. Hierbei wird es sich um Räume, Büroeinrichtungen, Arbeitsmaterial, Computerbenutzung usw. handeln²⁾, wobei unterstellt wird, daß sie nach Beschaffenheit und Anzahl unabhängig von der Alternativenwahl sind und folglich auch nicht entscheidungsrelevant werden. Die Notwendigkeit der Informationsbeschaffung zum Zweck einer besseren Planbarkeit entsteht für die Betriebsmittel vor allem dann, wenn sie nur durch zusätzliche Auszahlungen zu beschaffen sind und für die Alternativen in unterschiedlicher Höhe prognostiziert werden. Für die folgenden Ausführungen werden die Betriebs- und Arbeitsmittel nach Art und Höhe als bekannt angenommen.

1) Vgl. Gutenberg, E.: a.a.O., S. 70 ff.

2) Vgl. Härle, D.: a.a.O., S. 714.

4. Entscheidungsfindung mit Hilfe qualitativer und quantitativer Methoden der Personaleinsatzplanung
- 4.1. Versuch der Lösung des Entscheidungsproblems mit Hilfe von Qualifikationsmatrizen

In den folgenden Überlegungen wird davon ausgegangen, daß aufgrund der oben systematisch dargestellten Möglichkeiten zur Informationsbeschaffung der Beratungsauftrag im Rahmen einer Umrissplanung vom Planungsträger fixiert ist, indem seine Tätigkeitsbereiche bzw. Beratungsfelder abgegrenzt und beschrieben sind. Der Planungsträger hat Angaben über Anzahl und Beanspruchungsintensität der zur Bearbeitung eines Tätigkeitsbereiches notwendigen Anforderungsmerkmale ebenso wie über Anzahl und Qualifikationsprofil der benötigten Berater gemacht.

Das Beratungspersonal ist nun gemäß einer bestimmten Zielsetzung¹⁾ zuzuteilen.

Letztlich nicht eindeutig zu klären ist dabei die Frage, ob Beratungsfelder und Berater sukzessive - erst nach Festlegung der Tätigkeitsbereiche und danach Beraterzuteilung - oder simultan zu planen sind²⁾. Eine simultane Planung beider Elemente wird eher der Zielerreichung dienen³⁾, aber

-
- 1) Vgl. zu mehreren Zielsetzungen: Mensch, G.: Zur Berücksichtigung mehrerer Zielfunktionen bei der optimalen Personalanweisung, in: ZfbF 1971, S. 200 ff.
 - 2) Das gleiche Problem besteht beispielsweise zwischen Personalplanung und unternehmerischer Gesamtplanung, ob also der Personalplan aufgrund von Plänen anderer Unternehmensbereiche (z.B. dem Produktionsplan) oder gleichzeitig mit denen anderer Bereiche erstellt werden soll. Die Meinungen darüber sind in der Literatur uneinheitlich; als abgeleitet betrachtet Lotz die Personalplanung (Lotz, K.: a.a.O., S. 304); eine simultane Personalplanung zwecks Erreichung größerer Effizienz bei der Entscheidungsfindung bevorzugen Domsch und Hentze (Domsch, M.: Simultane Personal- und Investitionsplanung im Produktionsbereich, Bielefeld 1970; Hentze, J.: Die Hauptdeterminanten des quantitativen Personalbedarfs, in: ZfB 1970, S. 677).
 - 3) So fordert Schettler in diesem Zusammenhang im Rahmen der Prüfungsplanung unter der Voraussetzung einer gewinnmaximalen Prüfungsdurchführung eine simultane Kombination von "Elementarfeldern und Prüfern" unter Nebenbedingungen; vgl. Schettler, K.: Planung der Jahresabschlußprüfung. Ein Beitrag zur Theorie der Prüfung, Wiesbaden 1971, S. 52.

nur mit größerem Planungsaufwand zu realisieren sein; aus diesem Grund erscheint es sinnvoll, formulierten Tätigkeitsbereichen Berater zuzuordnen und es offen zu lassen, ob und inwieweit diese Bereiche dem Personal angepaßt sind¹⁾.

Wie aus den Ergebnissen der Literaturlauswertung sowie den empirischen Untersuchungen zu ersehen ist, bilden Abwägungen über die Vor- und Nachteils-komponenten der Qualifikationsmerkmale die Grundlage bzw. sind oft alleiniges Entscheidungsinstrument für das Wahlproblem: Einsatz interner oder externer Unternehmensberater.

Aufgrund der offensichtlichen praktischen Relevanz dieser Merkmale zur Lösung des Entscheidungsproblems soll versucht werden, die hinter diesen Abwägungsüberlegungen stehenden Gedanken aufzugreifen und zu analysieren und sie unter Zuhilfenahme problemadäquater Methoden zu systematisieren und zu vertiefen. Darüber hinaus muß die Verwendbarkeit auf diesen Überlegungen basierender Entscheidungsverfahren geprüft werden.

1) Vgl. Schettler, K.: a.a.O., S. 52 f.

4.1.1. Aufstellung von Qualifikationsmatrizen und deren Beitrag zur Entscheidungsfindung

Die Zielsetzungen, die den Entscheidungsüberlegungen zugrundeliegen, können global formuliert werden als "den richtigen Mann an den richtigen Platz"¹⁾ einzusetzen bzw. als konkrete Zielsetzung heißen "an jedem Platz den besten Mann" oder "jede Spezialbegabung an den Platz, für den sie am besten geeignet ist"²⁾. Mit anderen Worten kann für einen speziellen Beratungsauftrag das aus dem Gesamtziel der Unternehmung abgeleitete Ziel formuliert werden als "Be-reitstellen von personeller Beratungskapazität in der best-möglichen Quantität und Qualität".

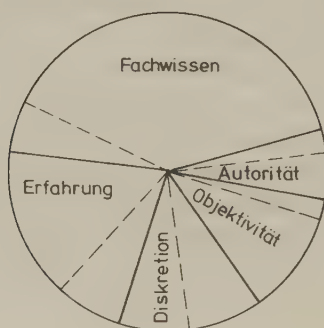
Zur Zielerreichung sind nun Anzahl, Bewertung und Gewichtung der beratungsfeldbezogenen Anforderungsarten denen der beratungspersonalbezogenen Qualifikationsmerkmale gegenüber zu stellen, wobei diejenige Alternative gewählt wird, bei der die weitestgehende Deckung der durch Wertzahlen, differenzierte Beschreibung oder ordinale Skalen

1) Hentze, J.: Funktionale Personalplanung, Frankfurt a.M. 1969, S. 71.

2) Gutenberg, E.: a.a.O., S. 185. Vgl. in diesem Zusammenhang den Verweis auf die sogenannten heuristischen Verfahren und den Ansatz von Lücke zur Personaleinsatzplanung bei Daegling, K.D., Hermsen, J.: Die Planung des Personaleinsatzes, in: DB 1973, S. 2101 f. Die Mängel dieser beiden Zielsetzungen sind von Dunette aufgezeigt worden. Er empfiehlt eine "compromise strategy" und "to allocate available persons as wisely as possible"; vgl. Dunette, M.D.: Personal Selection and Placement, 4. Aufl., Belmont, Calif. und London 1969, S. 2 ff.

ausgedrückten Beanspruchungsintensität der Anforderungsarten mit der Qualifikationshöhe des Beraters besteht; der Grad der Übereinstimmung soll durch den Begriff der Eignung gekennzeichnet werden. Selbstverständlich sind dabei die beiden Komponenten der Eignung mit gleichem Maßstab zu erfassen.

Schematisch kann die Eignung wie folgt dargestellt werden:



Es wird derjenige Berater eingesetzt, für den der schraffierte Flächeninhalt, der die Höhe seiner jeweiligen Qualifikationsmerkmale wiedergibt, am geringsten vom Gesamtflächeninhalt bzw. von der Sektorenaufgliederung, die dem Anforderungsprofil des Beratungsfeldes entspricht, abweicht.

Für ein fiktives Beratungsfeld "A" sollen Bewertung und Gewichtung für eine bestimmte Anzahl von Anforderungsarten gezeigt werden. Mit einem Punktsystem wird als Ergebnis der Analyse der Anforderungsarten¹⁾ eine maximale Beanspruchungsintensität der einzelnen Anforderungsmerkmale bestimmt, also eine Bewertung in Bezug auf eine fixierte Beratungsaufgabe zur Erledigung des Beratungsfeldes vorgenommen (vgl. Tab. 5, Spalte 2). Folglich läßt sich das Feldgewicht bzw. die Gewichtung errechnen, indem die unterschiedlichen Maximalwerte zum höchstmöglichen Wert für dieses Beratungsfeld in Beziehung gesetzt werden²⁾. Es wurden folgende Anforderungsarten gewichtet:

Tab. 5 Bewertung der Anforderungsarten des Beratungsfeldes "A"

1	2	3
Anforderungsarten zur Bearbeitung des Beratungsfeldes "A"	maximale Wertzahl	Wertzahlspanne
Fachliche Momente		
- unternehmensorientiertes Spezialwissen bzw. Kenntnis der betriebl. Zusammenhänge	30	25 - 30
- problemorientiertes Spezialwissen	30	15 - 30
- Erfahrung	15	5 - 15
Persönliche Momente		
- Objektivität	10	8 - 10
- Diskretion	10	6 - 10
- Autorität	5	2 - 5
	100	61 - 100

1) Vgl. zur Analyse der Anforderungsarten S. 108 ff. dieser Arbeit.

2) Zur Gewichtung der Anforderungsarten wurde ein prozentualer Maßstab gewählt. Grundsätzlich können auch andere Skaleneinteilungen gewählt werden, obwohl bei noch größerer Ausdehnung der Skala eine sinnvolle Begründung für die maximalen Wertzahlen bzw. die Wert-

Die Notwendigkeit der Aufspaltung von Wertzahlspannen (Spalte 3) ergibt sich aus der Forderung nach Mindestvoraussetzungen pro Anforderungsart. Erreicht eine Person für eine Anforderungsart nicht die untere Wertzahlgrenze, so kommt ihr Einsatz in diesem Beratungsfeld nicht infrage. Bei weiterer Aufgliederung der Anforderungsarten sind durchaus verzichtbare Anforderungsarten denkbar, so daß der Wertzahlenbereich bei "0" beginnt.

In der Aufstellung der Wertzahlspannen wird ein gewisses Faktorengewicht deutlich. Im obigen Beispiel kann bei gleicher maximaler Wertzahl für die Anforderungen "unternehmensorientiertes Spezialwissen bzw. Kenntnis der betrieblichen Zusammenhänge" und "problemorientiertes Spezialwissen", d.h. bei gleichem Feldgewicht, das Faktorengewicht des "problemorientierten Spezialwissens" aufgrund der größeren Wertzahlspanne geringer ausfallen.

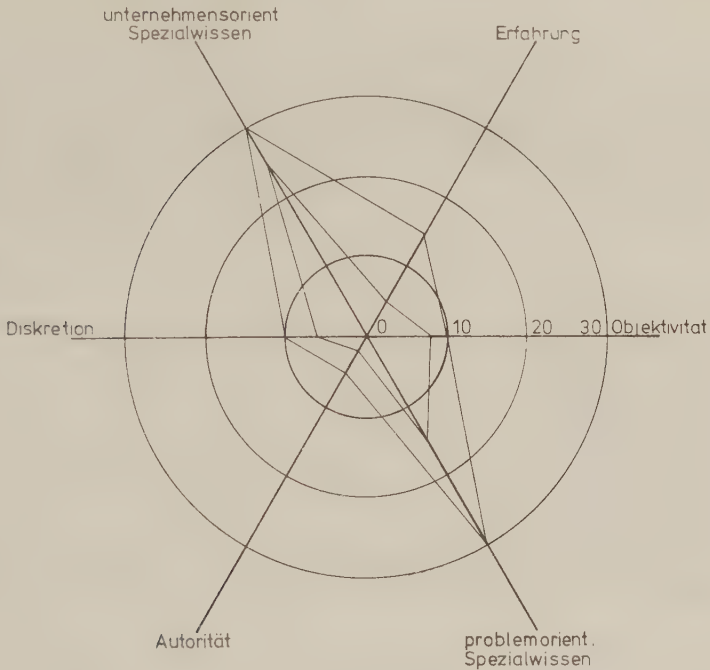
Zur Veranschaulichung der einzelnen Anforderungsarten sowie zur Darstellung der Wertzahlspannen eignet sich das System von Polarkoordinaten. Die Punktzahlunter- bzw. -obergrenze wird durch die Entfernung vom Pol auf den einzelnen Fahrstrahlen dargestellt. In der Abbildung liegt die notwendige Beanspruchungsintensität der einzelnen Anforderungsarten in dem schraffierten Bereich ¹⁾.

Den bewerteten und gewichteten Anforderungsarten des Beratungsfeldes "A" werden die Ergebnisse der Beurteilung des potentiellen internen und externen Beratungspersonals gegenübergestellt; vgl. Tab. 6, S. 150 ²⁾.

1) Vgl. Abb. 1, S. 149.

2) Vgl. auch die von Heigl entwickelte Qualifikationsmatrix: Heigl, A.: Zum Entscheidungsproblem: fremde oder eigene Unternehmensberatung, a.a.O., S. 4.

Abb. 1 Darstellung der Wertzahlspannen mit Hilfe von Polarkoordinaten



Bei den externen Beratern I und II handelt es sich um Personen aus zwei verschiedenen Beratungsunternehmen, die in die engere Auswahl gekommen sind; sie weisen jeweils die größte Eignung für die Bearbeitung von "A" auf. Die Entscheidung fällt für den externen Berater I, da er den größten Eignungskoeffizienten erreicht hat. Dieses Verfahren der Zuordnung wird für sämtliche Beratungsfelder bzw. Tätigkeitsbereiche wiederholt und die Entscheidung: Einsatz interner oder externer Berater fällt für diejenige Alternative, die das größte arithmetische Mittel aus der Summe der Eignungskoeffizienten aufweist¹⁾.

1) Ist das Beratungsfeldgewicht nicht in der Formulierung der maximalen Wertzahlen der jeweiligen Beratungsfelder berücksichtigt worden, so kann die Gewichtungszahl mit dem jeweiligen Eignungskoeffizienten multipliziert werden, woraus sich allerdings Änderungen in der Alternativen-

Tab. 6

Eignungsmatrix des Beratungsfeldes "A"

1	2	3	4	5	6
Anforderungsarten zur Bearbeitung des Beratungsfeldes "A"	maximale Wertzahl	Wertzahlspanne	Qualifikation d. int. Beraters	Qualifikation d. ext. Beraters I	Qualifikation d. ext. Beraters II
Fachliche Momente					
- unternehmensorientiertes Spezialwissen bzw. Kenntnis der betriebl. Zusammenhänge	30	25-30	29	25	28
- problemorientiertes Spezialwissen	30	15-30	20	28	20
- Erfahrung	15	5-15	8	12	14
Persönliche Momente					
- Objektivität	10	8-10	9	10	9
- Diskretion	10	6-10	10	8	8
- Autorität	5	2- 5	4	4	5
	100	61-100	80 100	87 100	84 100

4.1.2. Kritik zur Entscheidung aufgrund von Qualifikationsmatrizen

Die praktische Verwendbarkeit der Verfahren, die die Entscheidung für eine Alternative durch Bewertung und Gewichtung von Anforderungsarten und Qualifikationsmerkmalen herbeiführen, ist jedoch - abgesehen von den Schwierigkeiten, die im Rahmen der Informationsbeschaffung auftreten - aufgrund gravierender Nachteile gering:

- Bei der Bewertung und Gewichtung handelt es sich um subjektive Wertungen, die nicht verifizierbar sind; es werden ihrem Wesen nach nicht oder schwer meßbare Faktoren im Zusammenhang mit der Ausführung dispositiver Tätigkeiten quantifiziert, wobei das Wertungssystem kaum den Charakter einer Quasiobjektivität erreichen wird. Eine mathematisch exakte Erklärung der absoluten Höhe der Matrixwerte sowie deren relativer Gewichtung im Wertungssystem ist nicht möglich¹⁾.
- Die Forderung nach einem gleichen Maßstab, der der Feststellung der Eignung zugrundeliegen soll, wird schwer zu realisieren sein.
- Bei weiterer Aufteilung der Anforderungsarten bzw. Qualifikationsmerkmale können Interdependenzen und Überschneidungen der Begriffsinhalte auftreten²⁾.

1) Vgl. Heigl, A.: Zum Entscheidungsproblem: fremde oder eigene Unternehmensberatung, a.a.O., S. 5.

2) Vgl. als Beispiel einer differenzierten Merkmalsaufspaltung unter Kennzeichnung von deren Inhaltsverflechtungen den Merkmalskatalog des Berufsbildes von Innenrevisoren bei Blohm, H.: Die Innenrevision als Funktion der Leitung in Industriebetrieben, a.a.O., S. 54 f.

- Weder die Höhe der Anforderungsarten noch ihre Relation untereinander sind statische Größen. Ebenso unterliegen die Qualifikationen der Berater Veränderungen in der Zeit durch Lerneffekte¹⁾.
- Von dem die Qualifikationen Beurteilenden kann - abgesehen von mangelnder eigener Fähigkeit - aufgrund charakterlicher Fehleinstellung eine verzerrte Personalbeurteilung vorgenommen werden durch bewußt unrichtige Urteile sowie durch Fehlerquellen im Bereich des Denkens und des Emotionalen²⁾.
- Ein gravierender Nachteil besteht darin, daß die den Eignungskoeffizienten bildenden Wertzahlen (und damit die Merkmale) als gleichwertig angesehen und somit aufsummiert werden. Geht man von einem Mittelwert der Wertzahlspanne aus, so werden z.B. eine Überdeckung des Merkmals "problemorientiertes Spezialwissen" um 2 Punkte gleich einer Unterdeckung des Merkmals "Autorität" um 2 Punkte beurteilt (sofern sie innerhalb der Wertzahlspanne liegen).
- Die Aufsummierung der Eignungskoeffizienten bzw. die Bildung des arithmetischen Mittels aus diesen Koeffizienten beinhaltet die Gefahr, daß durch Extremwerte eine Alternative gewählt wird, die nicht der optimalen Zielerreichung dient.

1) Diese Wirkung kann für manuelle Tätigkeiten mit Hilfe der Methoden der Lerntheorie erfaßt werden; auf dispositive Tätigkeiten ist sie allerdings kaum zu übertragen; vgl. Ihde, G.-B.: Lernprozesse in der betriebswirtschaftlichen Produktionstheorie, in: ZfB 1970, S. 451 ff.; Dönni, B.: a.a.O., S. 14 f.

2) Vgl. dazu den Beispielskatalog sowie die Maßnahmen zur Verminderung der Fehlerquellen bei Zander, E.: Wesentliche Voraussetzungen objektiver Beurteilungssysteme, in: Personal 1970, S. 46 ff.

- Die Möglichkeit, durch Ausbildungsmaßnahmen bei geringer Unterdeckung der Wertzahluntergrenze die Mindestanforderung zu erreichen und dadurch eine Alternative mit höherer Gesamteignung zu finden, wird nicht berücksichtigt.
- Es wird in der isolierten Gegenüberstellung von Anforderungsarten und Qualifikationsmerkmalen nur eine Zielsetzung - wie z.B.: "an jeden Platz den geeignetsten Mann" - verfolgt; Wirtschaftlichkeitsüberlegungen bleiben außer Ansatz. Es wird nicht gezeigt, wie das Ziel "Bereitstellen von Personal bestmöglicher Qualität und Quantität" operational aus dem Gesamtziel der Unternehmung - z.B. Gewinnmaximierung - abgeleitet werden kann.

Die Häufigkeit und das Gewicht der Kritikpunkte verdeutlichen die großen Bedenken, die gegenüber einer Entscheidung allein auf der Grundlage derartiger Matrizen bestehen. Da die Komponenten der jeweiligen Matrizen stets nur subjektiven Charakter haben und nicht in eindeutig verständlichen Größen ausgedrückt werden können, stellt ein daraus entwickeltes Entscheidungskonzept kaum eine operationale Entscheidungsmethode dar¹⁾.

Diese aufgeführten Probleme sind andererseits nicht so fundamental, daß sich weitere Diskussionen der Entscheidungsmethoden erübrigen würden. Erste Schritte zur Objektivierung der Entscheidung sind z.B. durch Gruppenentscheidungen vorgenommen worden²⁾.

1) Vgl. in diesem Zusammenhang auch Schwarz, H.: Zur Bedeutung und Berücksichtigung nicht oder schwer quantifizierbarer Faktoren im Rahmen des investitionspolitischen Entscheidungsprozesses, in: BFuP 1960, S.686 ff.

2) Vgl. Brede, H.: a.a.O., S. 74 ff. Die Praktikabilität dieser Verfahren stößt allerdings auf die Grenzen der Wirtschaftlichkeit.

Trotz aller aufgeführten Mängel und problematischer Entwicklungsaspekte muß betont werden, daß aus den Bemühungen zur Aufstellung derartiger Matrizen ein beträchtlicher Nutzen resultiert. Die Bildung der Matrizen zwingt zu einer Urteilspräzisierung und -differenzierung über Tätigkeitsanforderungen und Qualifikationsmerkmale; globale Urteile werden in Urteilselemente aufgegliedert, die vom Entscheidungsträger kritisch zu einem gedanklich nachvollziehbaren, simultan erarbeiteten Entscheidungskalkül verdichtet werden. Die Gefahr der Fehlentscheidung durch globales Abwägen von Gesichtspunkten wird gemildert.

4.2. Entscheidung auf der Grundlage von Verfahren des Operations Research

4.2.1. Darstellung von Verfahren des Operations Research

Um ökonomische Planungsprozesse rational steuern zu können und um eine exakte Analyse von Entscheidungsproblemen zu erreichen, wurden verschiedene quantitative Methoden entwickelt, von denen die bedeutendsten die des "Operations Research" sind¹⁾. Folglich liegt es nahe, auch Verfahren des Operations Research auf ihren Beitrag zur Lösung des Entscheidungsproblems hin zu untersuchen.

Fast sämtliche Verfahren des Operations Research bedienen sich der mathematischen Programmierung, wobei deren bedeutendster Zweig die lineare Programmierung darstellt²⁾, zu dessen klassischen Anwendungsbereichen Zuordnungsprobleme gehören. "Zuordnungsprobleme ergeben sich

-
- 1) Zur Einführung in die Methoden und Modelle sowie zur Gewinnung eines Überblickes über die wichtigsten Anwendungsmöglichkeiten des "Operations Research" vgl.: Müller-Merbach, H.: Operations Research, 2. Aufl., München 1971; Churchman, C.W., Ackoff, R.L., Arnoff, E.L.: a.a.O.; Henn, R., Künzi, H.P.: Einführung in die Unternehmensforschung I und II, Berlin-Heidelberg-New York 1968; Kern, W.: Operations Research - Eine Einführung in die Optimierungsrechnung, 3. Aufl., Stuttgart 1969; Sasieni, N., Yaspan, A., Friedman, L.: Methoden und Probleme der Unternehmensforschung - Operations Research, 2. Aufl., Würzburg 1965; Busse v. Colbe, W., Meyer-Dohm, P., (Hrsg.): Unternehmerische Planung und Entscheidung, Bielefeld 1969; Kraus, W.: Operations Research - Ein Instrument der Unternehmensführung, München 1970; Zimmermann, H.-J.: Einführung in die Grundlagen des Operations Research, München 1971.
 - 2) Vgl. Dantzig, G.B.: Lineare Programmierung und Erweiterungen, Berlin-Heidelberg-New York 1966; Krekö, B.: Lehrbuch der linearen Optimierung, 4. Aufl., Berlin 1969; Niemeyer, G.: Einführung in die lineare Planungsrechnung (mit Algol- und Fortran-Programmen), Berlin 1968.

dann, wenn es gilt, eine Anzahl von verschiedenen Tätigkeiten auszuführen, wobei jedoch Begrenzungen entweder in der Menge der Hilfsmittel oder in der Art, wie diese verwendet werden können, verhindern, jede einzelne Tätigkeit in der denkbar wirksamsten¹⁾ Weise auszuführen. In solchen Situationen möchten wir natürlich die zur Verfügung stehenden Mittel den verschiedenen Tätigkeiten (Prozessen) so zuordnen, daß das Endergebnis so gut wie möglich wird²⁾.

Auch den Zuordnungsproblemen liegt also bezüglich der Zielerreichung derselbe Gedanke zugrunde wie dem ökonomischen Prinzip: Ein bestimmtes Ergebnis soll entweder mit einem minimalen Aufwand oder ein maximales Ergebnis mit einem bestimmten Aufwand erreicht werden.

Die Zuordnungsprobleme können gemäß der verwendeten Techniken zur Ergebniserreichung in drei Hauptgruppen aufgeteilt werden:

- Ernennungs-Probleme
- Transport -Probleme
- Simplex-Methode.

Das Entscheidungsproblem: Einsatz interner oder externer Berater wird im folgenden in einem einfachen modellanalytischen Ansatz dargestellt, der mit Hilfe der Methode des Ernennungsproblems gelöst werden kann³⁾. Dieses Verfahren soll kurz verbal beschrieben werden, da das Er-

1) Unter der "Wirksamkeit" werden die Vor- oder Nachteile der Zuordnung (oder Ernennung) einer bestimmten Zahl von "Ausgangselementen" zur gleichen Zahl "Bestimmungselementen" verstanden; vgl. Sasieni, M., Yaspan, A., Friedman, L.: a.a.O., S. 193, (Fn v. Verfasser).

2) Ebenda, S. 193.

3) Ferner kann das Personaleinsatzproblem mit Hilfe des "Branch and Bound Verfahrens" und der "dynamischen Programmierung" gelöst werden; vgl. Cooper, L., Steinberg, D.: Introduction to Methods of Optimization, Philadelphia-London-Toronto 1970, S. 341 ff.

nennungsproblem bereits zur Lösung von Personaleinsatzproblemen¹⁾ und speziell auch zur Planung des Einsatzes von Jahresabschlußprüfungen herangezogen wurde²⁾.

Es wird angenommen, daß i^+ Personen ($i = 1, 2 \dots i^+$) für j^+ Tätigkeitsbereiche benötigt werden ($j = 1, 2 \dots j^+$) unter den Annahmen

1. $i^+ = j^+$
2. keine Mehrstellenarbeit;

eine durchschnittliche Ausführung dieser Tätigkeiten erfordert jeweils eine Anzahl von Mindestanforderungen

a_{js} der Tätigkeit j in der Anforderungsart s
($s = 1, 2 \dots s^+$).

Die Anforderungen A_j der Tätigkeit j bilden das Mindestprofil der Tätigkeit j für s^+ Anforderungsarten:

$$A_j = (a_{j1} \dots a_{js^+})$$

-
- 1) Vgl. neben der oben genannten Literatur ein neueres Beispiel zur Lösung eines Personaleinsatzproblems mit Hilfe der "Ungarischen Methode" von Daegling, K.D., Hermsen, J.: a.a.O., S. 2106 ff.
 - 2) Vgl. Acklin, J.F.: Assigning Personnel Resources, in: The Journal of Accountancy, Aug. 1962, S. 81 f.; Seicht, G.: a.a.O., S. 90 ff.; Krüger, R.: Grundlagen der Planung einer aktienrechtlichen Jahresabschlußprüfung, Diss. Münster 1968, S. 99 ff.; Schettler, K.: a.a.O., S. 54 ff. Schettler bringt darüber hinaus ein Beispiel einer Zuordnung mit Hilfe des Transportmodells, ebenda, S. 62 ff.; Brandl, W., Bleyer, K.P.: Zuordnungskriterien beim Einsatz von Prüfern, in: ZfB 1968, S. 713 ff.

Die Anforderungsprofile für sämtliche n Tätigkeitsbereiche des Beratungsauftrages lassen sich in einer Anforderungsmatrix darstellen:

$$\begin{aligned} A_1 &= (a_{11} \dots a_{1s}^+) \\ &\vdots \\ A_j &= (a_{j1} \dots a_{js}^+) \\ &\vdots \\ A_n &= (a_{n1} \dots a_{ns}^+) \end{aligned}$$

Den Mindestanforderungen der jeweiligen Tätigkeit müssen die einzelnen Qualifikationen q_{is} der Personen entsprechen; die jeweiligen numerisch spezifizierten Qualifikationsmerkmale bilden das Profil der Person:

$$Q_i = (q_{i1} \dots q_{is}^+)$$

Analog erhält man für sämtliche n Arbeitskräfte eine Qualifikationsmatrix.

Die Abweichung der Mindestanforderung a_{js} von der Qualifikation q_{is} hinsichtlich der Anforderungsart s wird zwischen zwei s^+ -dimensionalen Profilen A_j und Q_i gemessen durch:

$$\textcircled{1} \quad d_{ij} = \sqrt{\sum_{s=1}^{s^+} (q_{is} - a_{js})^2} \quad 1)$$

Mit diesem Maß werden der Vektor der Anforderungen der Stelle mit dem Vektor der Qualifikationen der Person ver-

1) Mensch schlägt vor, diese Abweichungen bzw. "Distanzen" als Maß für die Leistungsfähigkeit zu verwenden und sie auf das Zuordnungsproblem zu übertragen: Mensch, G.: Instrumente der kurzfristigen Personalplanung, a.a.O., S. 490 ff.; diese "Distanzen" können nach dem Satz des Pythagoras bestimmt werden; vgl. auch Daegling, K.D., Hermsen, J.: a.a.O., S. 2104.

glichen¹⁾. Da jede Person alle Mindestanforderungen zu erfüllen hat, muß q_{is} stets größer als a_{js} sein, anderenfalls kann die Person die Tätigkeit nicht ausführen.

Führt man die Variable x_{ij} ein und sei

$$\begin{aligned} x_{ij} &= 1 \text{ bei Einsatz der Person} \\ &= 0 \text{ bei Nichteinsatz der Person,} \end{aligned}$$

so kann folgende Zielfunktion gebildet werden:

$$\sum_{i=1}^{i^+} \sum_{j=1}^{j^+} d_{ij} x_{ij} = E \rightarrow \max.!$$

oder: $K \rightarrow \min.!$ ²⁾

Unter der Nebenbedingung, daß jede Tätigkeit nur von einer Person ausgeführt und jede Person nur für eine Tätigkeit prädestiniert ist ergibt sich:

$$\sum_{i=1}^{i^+} x_{ij} = \sum_{j=1}^{j^+} x_{ij} = 1 \text{ für alle } x_{ij}.$$

Schließlich muß die Nichtnegativitätsbedingung formuliert werden:

$$x_{ij} \geq 0 \text{ für alle } ij.$$

Es wird die Ganzzahligkeit angenommen.

- 1) Anforderungen sowie Qualifikationen werden mit Hilfe von Punktzahlen bewertet.
- 2) Die Zielfunktionen bedeuten hier Erfolgsmaximierung oder Kostenminimierung; zur Kritik an den Prämissen dieser Vorgehensweise vgl. S. 162 f.

Nun wird aber in dem obigen Ausdruck ① angenommen, daß die Qualifikationsmerkmale des Personals von gleichem Nutzen für die einzelnen Tätigkeiten sind. Die jedoch in der Realität sicherlich differierende Anschauung des Entscheidungsträgers über die Bedeutung des betreffenden Merkmals für den Erfolg kann durch Hinzufügung eines Multiplikators in ① berücksichtigt werden:

Bezeichnet man die unterschiedlichen Nutzen mit z_{js} , so ergibt sich die gewogene Abweichung g_{ij} ¹⁾

$$g_{ij} = \sqrt{\sum_{s=1}^{s^+} z_{js}^2 (q_{is} - a_{js})^2}$$

Eine optimale Zuordnung der Unternehmensberater auf die bestehenden Beratungsfelder im Rahmen der Methode des Ernennungsproblems ermöglicht die sogenannte "Ungarische Methode"²⁾.

In einer quadratischen Matrix werden die Wirksamkeiten (bzw. Zielerreichungskoeffizienten) der Zuordnungen von i^+ -Beratern auf j^+ Beratungsfelder dargestellt. Das Lösungsverfahren besteht in einer Subtraktion und Addition von Konstanten zu den einzelnen Spalten und Zeilen, wobei der Algorithmus unverändert bleibt. Das Ernennungsproblem gilt dann als gelöst, wenn durch diese Rechenoperationen so viele Nullen in der Matrix stehen, daß sich $i^+ = j^+$ Zuordnungen finden lassen. Läßt sich für je eine Zeile und Spalte eine Zuordnung, d.h. eine Null, aufstellen, so ist das Optimum durch die Summe der Wirksam-

1) Vgl. Mensch, G.: Instrumente der kurzfristigen Personalplanung, a.a.O., S. 491; dabei sind Linearität und Addierbarkeit der verschiedenen Nutzen unterstellt. Somit wird eine Gleicheinschätzung der Anforderungsarten vermieden.

2) Dieser Algorithmus geht auf die beiden ungarischen Mathematiker König und Egerváry zurück; vgl. auch Churchman, C.W., Ackoff, R.L., Arnoff, E.L.: a.a.O., S. 318 f.

keiten in der Ursprungsmatrix, die an gleicher Stelle wie die Nullposition stehen, gegeben¹⁾.

Die Entscheidung fällt dann für diejenige Alternative, die gemäß der Zielsetzung den höchsten bzw. niedrigsten Wert der Wirksamkeit und damit den größten Zielerreichungsbeitrag aufweist.

1) Vgl. zu den einzelnen Durchführungsschritten Sasieni, N., Yaspan, A., Friedman, L.: a.a.O., S. 195 ff.

4.2.2. Kritik zur Entscheidung aufgrund von Verfahren des Operations Research

Die Kritik zu den oben skizzierten Allokationsverfahren setzt bereits bei deren Prämissen an; sie deckt sich zum Teil mit den Kritikpunkten im Zusammenhang mit der Entscheidung anhand von Qualifikationsmatrizen¹⁾.

Darüber hinaus wird eine nicht zu beweisende Prämisse für den Fall aufgestellt, daß die Differenzen d_{ij} zwischen den Mindestanforderungen der Tätigkeitsbereiche und den Qualifikationsmerkmalen in die Zielfunktion eingehen:

- Es wird unterstellt, daß zwischen der jeweiligen Wirksamkeit hinsichtlich der Erreichung des Zielkriteriums und der Eignung eine positive Korrelation besteht²⁾.

Die Zielfunktion setzt voraus, daß die Wirksamkeiten bezüglich der Zielsetzung - z.B. als Zeit-, Kosten- bzw. Gewinnbeitrag für jeden Tätigkeitsbereich ermittelt werden können.

Zweifelsohne liegen darin die Hauptschwierigkeiten in der praktischen Anwendung der Verfahren, da nämlich über die Ermittlung der Daten zur Zielverwirklichung kaum Aussagen gemacht werden. Wird die Feststellung oder Prognose einer Zeitreduzierung zu Recht für problemlos gehalten, so wird dagegen die Möglichkeit der Datenermittlung zur

1) Die Probleme, die sich im Zusammenhang mit der Fixierung von Qualifikationsprofilen bzw. Anforderungsprofilen ergeben, wurden auf S.115 bereits gezeigt.

2) Auf das ebenso auftretende Maßstabsproblem wurde bereits hingewiesen, vgl. S. 151 f. dieser Arbeit; vgl. auch Daegling, K.D., Hermsen, J.: a.a.O., S. 2105.

Kostenminimierung bzw. Gewinnmaximierung als dermaßen problematisch angesehen, daß "die Zuteilung sogenannter dispositiver Arbeiten ausgeschlossen ist, denn diese lassen sich nicht nach den o.g. Zielkriterien messen"¹⁾.

Die Probleme um die Datenermittlung der Input-Output-Reihen bzw. die Möglichkeiten und Grenzen der Feststellung der Zahlungsreihen, die aus der dispositiven Tätigkeit "Unternehmensberatung" resultieren, stehen daher im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen.

1) Vgl. Daegling, K.D., Hermsen, J.: a.a.O., S. 2103.

5. Versuch der Lösung des Entscheidungsproblems: Einsatz interner oder externer Unternehmensberater mit Hilfe der Verfahren der Investitionstheorie

Es soll im folgenden versucht werden, für das Entscheidungsproblem unter Zuhilfenahme des Instrumentariums der Investitionsrechnung einen Lösungsweg vorzuzeichnen, denn "einen wissenschaftlich einwandfreien Zutritt zur Lösung des Entscheidungsproblems externer oder interner Berater kann letztlich nur die Investitionstheorie liefern ..."¹⁾ Diese Feststellung gilt unabhängig von dem verfolgten Zielsystem, denn auch bei Dominanz ein oder mehrerer imponderabler Ziele wird eine Wirtschaftlichkeitsrechnung deswegen nützlich sein, da sie einmal ermöglicht, die Alternative herauszufinden, die unter Einbezug rein quantifizierbarer Komponenten als vorteilhaft erscheint, zum anderen Auskunft über den durch die Ausrichtung allein an nicht-quantifizierbaren Ziele entgangenen Gewinn gibt²⁾; darüber hinaus ist ~~die~~ Kenntnis der zukünftigen Zahlungsreihen und deren zeitliche Verteilung für eine Unternehmung grundsätzlich existenzwichtig, da sie allein die Quellen der Rentabilität bilden und somit jederzeit abschätzbar bzw. feststellbar sein müssen. Im übrigen ist auch im Zusammenhang mit dem hier vorliegenden Entscheidungsproblem - wohl infolge der Langfristigkeit und der Höhe der Zahlungsmittelbindung - der Investitionsgedanke nicht neu.

1) Heigl, A.: Zum Entscheidungsproblem: fremde oder eigene Unternehmensberatung, a.a.O., S. 6.

2) So auch Coenenberg, A.: Möglichkeiten des Wirtschaftlichkeitsvergleichs zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug von Vorratsgütern, a.a.O., S. 269 f.; Everling, W.: Eigenfertigung oder Fremdbezug, in: DB 1965, S. 1491.

5.1. Unternehmensberatung als unternehmerische Investition

In der Literatur zu allgemeinen Fragen der Unternehmensberatung tauchen vereinzelt Behauptungen auf, daß es sich bei Unternehmensberatungen um (langfristige) Investitionen handle, die ebenso wie Investitionen anderer Art zu planen seien¹⁾. Es stellt sich die Frage, welche Gründe eine derartige Behauptung rechtfertigen.

Herkömmliche Definitionen beschränken den Investitionsbegriff überwiegend auf "materielle Anlagen" und "konkrete Werte", die bilanzierungsfähige Güter darstellen²⁾.

Nach diesem vermögensorientierten Begriff der Investition wurden vor allem durch Ruchti und E. Schneider³⁾ der zahlungsorientierte Begriff eingeführt⁴⁾. Die Durchführung eines jeden Produktionsprozesses erfordert gegenwärtige bzw. zukünftige

-
- 1) Vgl. Schott, G.: a.a.O., S. 181; die Honorare der Unternehmensberatung betrachtet Hollai als Investition; vgl. Hollai, St.G.: a.a.O., S. 95; Johnston, J.: The Productivity of Management Consultants, in: Journal of the Royal Statistical Society, Ser. A., Vol. 126, 1963, S. 238; Schröder, H.J.: a.a.O., S. 967; Heigl, A.: Zum Entscheidungsproblem: fremde oder eigene Unternehmensberatung, a.a.O., S. 6 ff.
 - 2) Vgl. Ballmann, W.: Beitrag zur Klärung des betriebswirtschaftlichen Investitionsbegriffes und zur Entwicklung einer Investitionspolitik der Unternehmung, Diss. Mannheim 1954, S. 9; Pack, L.: Betriebliche Investition, Begriff - Funktion - Bedeutung - Arten, Wiesbaden 1959, S. 83.
 - 3) Vgl. Ruchti, H.: Erfolgsermittlung und Bewegungsbilanz, in: ZfbF 1955, S. 500; Schneider, E.: Wirtschaftlichkeitsrechnung, a.a.O.
 - 4) Die Begriffe Auszahlungen und Ausgaben auf der einen sowie Einzahlungen und Einnahmen auf der anderen Seite seien identisch; Kreditkäufe und -verkäufe finden nicht statt.

Auszahlungen für den Kauf von Gütern und Dienstleistungen - von E. Schneider als Realinvestition bezeichnet¹⁾ -, mit deren Hilfe zukünftige Einzahlungen bzw. Auszahlungsminderungen erzielt werden sollen.

Auch im Vordergrund des zahlungsorientierten Investitionsbegriffs steht die Investition als Sachanlageinvestition, für die wohl Auszahlungen für Dienstleistungen (z.B. Bezahlung von Arbeitskräften) getätigt werden können, jedoch aus Anlaß eines Sachanlageinvestitionsobjektes.

Dieser Investitionsbegriff ist zu eng gefaßt, denn die primären Leistungsaufgaben können erst erbracht werden, wenn bestimmte immaterielle Güter einschließlich einer Organisation vorhanden sind.

Geht man allgemein davon aus, daß zur Charakterisierung eines Investitionsprozesses gegenwärtige Auszahlungen und zukünftige Aus- und/oder Einzahlungen von Bedeutung sind²⁾, so kann man ohne weiteres die Einrichtung einer internen Unternehmensberaterabteilung, aber auch die Honorare für externe Unternehmensberater mit der Erwartung zukünftiger Ergebnisverbesserung als Investition, und zwar als Personalinvestition zur Erzielung von Dienstleistungen, bezeichnen; Personal wird als eigenes Investitions s u b j e k t be-

1) Vgl. Schneider, E.: Wirtschaftlichkeitrechnung, a.a.O., S. 1.

2) Vgl. Busse von Colbe, W.: Betriebswirtschaftstheorie, II. Teil, Grundlagen der Absatz- und Investitionstheorie, 4. Aufl., Bochum 1972, S. 303.

zeichnet^{1) 2)}.

Da Unternehmensberater hochqualifiziert sein müssen, handelt es sich um hohe Personalinvestitionen mit langfristigen Planungszeiträumen³⁾.

Die Gründe für die Vernachlässigung der Personalinvestitionen liegen allgemein in dem mangelnden Investitionsbewußtsein für (geistige) Investitionen zur Erzielung von Dienstleistungen, da man als Gegenwert für seine Auszahlung kein sichtbares Vermögensgut erhält, das z.B. im Falle einer Fehlinvestition zum Marktwert veräußert werden könnte⁴⁾.

Auch geht das Personal nicht in das Eigentum oder in den Besitz des Unternehmens ein; daraus erwächst eine besondere Unsicherheit des Investitionssubjektes durch die Möglichkeit seiner Vergänglichkeit, da nur eine vertragliche oder willentliche Bindung mit dem Investor besteht; der Zeitraum der Investition wird also weitgehend vom Investitionssubjekt bestimmt.

-
- 1) Der von Domsch gewählte Begriff der Personalinvestition wäre allerdings bei Anlehnung an die Terminologie von E. Schneider zur Realinvestition zu zählen, da Domsch Dienstleistungsinvestitionen aus Anlaß des Produktionsprozesses tätigt; vgl. Schneider, E.: Wirtschaftlichkeitsrechnung, a.a.O., S. 1 und S. 5 und Domsch, M.: Simultane Personal- und Investitionsplanung, a.a.O., S. 12 ff.
 - 2) Auch Pack erweitert den güterwirtschaftlichen Investitionsbegriff um Investitionen, " ... die dem Aufbau des Betriebes als organisatorische Einheit sowie der Unterhaltung und der Verbesserung derselben dient"; Pack, L.: a.a.O., S. 102. Harrmann bezeichnet diese Investitionsart als Organisationsinvestition; er bringt allerdings als Beispiel einer Organisationsinvestitionsrechnung nicht eine Rechnung zu einer der von ihm genannten organisatorischen Arbeiten, sondern eine Investition in Sachmitteln - die Anschaffung eines Kopiergerätes - in einer Organisationsabteilung; Harrmann, A.: Zu Investitionen und Investitionsrechnungen im Verwaltungsbereich, in: DB 1969, S. 357 ff.
 - 3) Vgl. Heigl, A.: Zum Entscheidungsproblem: fremde oder eigene Unternehmensberatung, a.a.O., S. 6f.; Thomsen, W.L.H.: Methoden der Personalplanung, in: Marx, A. (Hrsg.): Personalführung, Bd. I., Wiesbaden 1969, S. 37 ff.
 - 4) Ähnliches trifft allerdings auch für den Bereich Forschung und Entwicklung zu, der aber bedeutend weniger vernachlässigt wurde. Der Grund mag darin liegen, daß es sich hier weitgehend um technische Aspekte handelt, die einer Quantifizierung leichter zugänglich sind.

Zusätzliche Unsicherheit hängt mit der Qualität des Investitionssubjektes zusammen, mit anderen Worten bezieht sich auf den "Wert" des Investitionssubjektes. Sie kann entstehen durch fehlerhafte Beurteilung des Personals von seiten des Investors; fehlender Wille zur Mitarbeit und mangelnde Fähigkeit beim Investitionssubjekt erhöhen das Risiko der Investition¹⁾.

Die Anerkennung von Personalinvestitionen und die daraus resultierende Entwicklung von Investitionsrechenansätzen wurde aber besonders durch technische Schwierigkeiten gehemmt bzw. verhindert. Sie hängen zusammen mit der Problematik der Quantifizierung der in die Investitionsrechnung eingehenden Aus- und vor allem Einzahlungsströme sowie dem ungelösten Zurechnungsproblem.

In diesem Zusammenhang soll auf in den USA durchgeführte Versuche, Investitionen in das Personal einer Unternehmung zu quantifizieren, hingewiesen werden²⁾. Das Personal einer Unternehmung wird aufgrund seiner Bedeutung für den Fortbestand des Unternehmens als Aktivposten angesehen und wie ein Wirtschaftsgut bewertet. Die dabei entwickelten Verfahren werden kurz skizziert³⁾, um ggf. aus diesen Bewertungsan-

1) Vgl. Witte, E.: Forschung, Werbung und Ausbildung als Investitionen, in: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, Bd. VIII, Tübingen 1962, S. 214 ff.

2) Hierbei handelt es sich um die Entwicklung eines sogenannten Human Resources Accounting-Systems; dieses System wurde angewandt von der R.G. Barry Corporation; vgl. Woodruff, R.L.: Human resource accounting, Sonderdruck des Canadian Chartered Accountant, Sept. 1970.

3) Vgl. Stark, U.G.: Human Resources Accounting, in: ZIR 1972, S. 99 ff.; Schoenfeld, H.-M.W.: Die Rechnungslegung über das betriebliche "Human-Vermögen". Eine kritische Betrachtung des Entwicklungsstandes, in: BFuP 1974, S. 1 ff.; Conrads, M.: Human Resource Accounting. Ein Versuch der aufgabenorientierten Abbildung des betrieblichen Humanvermögens in Unternehmensrechnungssystemen, in: BFuP 1974, S. 378 ff. sowie die dort angegebene Literatur.

sätzen Erkenntnisse für die Lösung des Entscheidungsproblems mit Hilfe einer Personal-Investitions-Rechnung zu gewinnen¹⁾. Zur Bewertung der Human Resources werden vorgeschlagen die

- Akquisitionskosten,
- Wiederbeschaffungskosten,
- Barwerte der künftigen Erträge.

Zu den Akquisitionskosten zählen Kosten, die im Zusammenhang mit der Anwerbung, Einstellung, Eingliederung in das Unternehmen (familiarization costs), Aus- und Weiterbildung entstehen²⁾.

In dem Ansatz dieser Kostengrößen spiegelt sich auffallend bilanzielles Denken wider, da hier das Prinzip der Anschaffungskosten der Bewertung zugrundeliegt. Die Aufwandsverrechnung erfolgt dann über eine planmäßige Abschreibung über den geschätzten Zeitraum der Unternehmenszugehörigkeit oder über außerplanmäßige Abschreibungen bei vorzeitiger Fluktuation. Der Nachteil dieser Methode liegt in der Schwierigkeit der Abgrenzung aktivierungsfähiger Teile der Akquisitionskosten.

Die Wiederbeschaffungskosten setzen sich aus den Kosten zusammen, die notwendig sind, um gegenwärtiges Personal durch anderes mit gleichem Ausbildungsgrad und Erfahrungsniveau zu ersetzen. Eine Bewertung aufgrund dieser Kosten unterliegt aber einer weit stärkeren subjektiven Beurteilung. Weder wird sich für die spezielle betriebliche Erfahrung ein operationaler Maßstab für eine Skalierung des Merkmals finden lassen, noch ist das Erfahrungsniveau mit einem eindeutigen Preis bewertbar.

Die dritte Bewertungsmethode möchte dem Personal einen Teil der künftigen Erträge zuordnen, die auf den jeweiligen Bewertungsstichtag diskontiert sind³⁾; es wird den Human Assets

1) Von der Unverwertbarkeit derartiger Gedanken aufgrund des geltenden deutschen Aktiengesetzes wird dabei abgesehen; jedenfalls sind sie als Hilfsmittel innerbetrieblicher Planungsrechnung zulässig.

2) Vgl. Woodruff, R.L.: a.a.O., S. 2 f.

3) Vgl. Brummet, R.L., Flamholtz, E.G., Pyle, W.C.: Human Resource Measurements - A Challenge for Accountants, in: The Accounting Review 1968, S. 222.

derjenige Anteil am Ertrag zugerechnet, der ihrem Anteil an sämtlichen Aktiva entspricht. Ein weiterer Vorschlag vergleicht den ex-post Ertrag des Unternehmens mit dem der Branche und rechnet die Abweichung den Human Resources zu¹⁾.

Abgesehen von den nicht überzeugenden Annahmen, vom Branchendurchschnitt abweichende Erträge allein der Qualität der Human Assets zuzurechnen, setzt dieses Verfahren eine gleiche Ertragsrechnung innerhalb der Branchenunternehmen voraus.

Eine ähnliche Methode geht aus von dem Verhältnis des Unternehmensertrages zum Branchendurchschnitt, beide errechnet aus Werten der letzten 5 Jahre, und multipliziert es mit dem Barwert der künftigen Lohn- und Gehaltszahlungen zum Aktivposten der Human Assets. Ein derartiger Vorschlag vernachlässigt wieder Personalkostenkomponenten, auch ist es zweifelhaft, Vergangenheitswerte mit Zukunftsgrößen zu einem Wert zu verknüpfen.

Die entwickelten Möglichkeiten der Bewertung von Personal mit dem Zweck ihrer Bilanzierung geben für die Lösung des Entscheidungsproblems zum Unternehmensberaterereinsatz mit Hilfe einer Personal-Investitions-Rechnung kaum neue Anregungen²⁾. Der Gedanke der Verwendung der Akquisitionskosten zur Feststellung des "Wertes" einer Person wurde im Zusammenhang mit der Personaleinsatzplanung bereits verwandt³⁾. Die Probleme der Methoden der Wiederbeschaffungskosten sind gleich denen der Methoden der (analytischen) Arbeitsbewertung, da die Aufstellung eines operationalen Qualifikationsprofils Grundlage der Wiederbeschaffung gleichwertigen Personals ist. Zu den Problemen der Personalbeurteilung kommen die der Umrechnung von Qualifikationsmerkmalen in monetäre Größen.

1) Hermanson bezeichnet diese (positive oder negative) Abweichung als "Unpurchased Goodwill"; vgl. Hermanson, R.H.: Accounting for Human Assets, Michigan State University 1964, S. 4 und S. 7 ff.

2) Vgl. Schoenfeld, H.-M.W.: a.a.O., S. 1 ff.

3) Vgl. Dönnl, B.: a.a.O., S. 9 ff.

5.1.1. Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung als adäquate Hilfsmittel zur Lösung des Entscheidungsproblems

5.1.1.1. Kapitalwertmethode als Instrument zur Problemlösung

Gegenwärtige Auszahlungen bzw. zukünftige Ein- und Auszahlungen sind der monetäre Ausdruck des Investitionsprozesses. Da dieser Investitionsprozeß nicht in einer Periode abgewickelt ist, sondern mehrere Perioden umfaßt, verlangt das die Anwendung einer dynamischen Investitionsrechnung, da nur so dem unterschiedlichen zeitlichen Anfall von Zahlungen Rechnung getragen werden kann. In die Gruppe der dynamischen Investitionsrechnungen gehören die

- Kapitalwertmethode
- Interne Zinsfußmethode
- Annuitätenmethode.

Ohne die Methoden im einzelnen zu beschreiben¹⁾, ist allen die Diskontierung zukünftiger Zahlungsströme, d.h. die Gewichtung des unterschiedlichen zeitlichen Anfalls, gemeinsam; man mißt ihnen also einen geringeren Gegenwartswert bei. Dieser Aussage liegt die Annahme zugrunde, daß die Mittel, wären sie heute vorhanden, zinsbringend investiert und rückfließende Mittel erneut reinvestiert werden können. Gerade die Prämisse der möglichen Wiederanlage der rückfließenden Beträge in Abhängigkeit vom Kapitaleinsatz und der Nutzungsdauer wirkt sich aber verfahrensbedingt unterschiedlich aus²⁾.

1) Vgl. dazu Schneider, E.: Wirtschaftlichkeitsrechnung, a.a. O.; Blohm, H., Lüder, K.: Investition, München 1972.

2) Da Kapitalwert- und Interne-Zinsfuß-Methode zu einer unterschiedlichen Vorteilhaftigkeitsrangfolge bei der Auswahl von Investitionsobjekten kommen, hat sich in der Literatur, insbesondere zwischen Hosterbach und Haberstock, eine ausführliche Diskussion zu den Methoden und zu den ihnen zugrundeliegenden Annahmen entwickelt. Vgl. als Überblick zur Diskussion zwischen Hosterbach und Haberstock, Breucker, P.: Dynamische Planansätze für steuerliche Gestaltungsalternativen bei der GmbH & Co. KG, Frankfurt a.M. und Zürich 1974, S. 35 ff.

Bei unterschiedlichem Kapitaleinsatz und/oder unterschiedlicher Nutzungsdauer wird unterstellt, daß die Differenzinvestition gerade zum Kalkulationszinsfuß (Kapitalwertmethode) oder zum internen Zinsfuß (interne Zinsfuß-Methode) verzinst wird. Unabhängig von unterschiedlichem Kapitaleinsatz bzw. Nutzungsdauer wird unterstellt, daß die Einzahlungsüberschüsse zum Kalkulationszinsfuß (Kapitalwertmethode) und internem Zinsfuß (interne Zinsfußmethode) angelegt werden. Vergleicht man die Prämissen, die der Kapitalwert- und der Internen-Zinsfuß-Methode zugrundeliegen, erscheint es aus folgenden Gründen sinnvoll, der Kapitalwertmethode für die vorliegende Untersuchung den Vorzug zu geben.

1. Seiner Bestimmung nach soll der interne Zinsfuß Ausdruck der Rentabilität einer Investition sein. Diese Investitionsrendite kann ohne weiteres mit der Rendite sonstiger Anlagemöglichkeiten verglichen werden. Der Kapitalwert zeigt dagegen an, um wieviel besser die vorzunehmende Investition gegenüber einer sonst möglichen Anlage auf dem Kapitalmarkt zum Kalkulationszinsfuß ist oder um wieviel der Ertrag der Investition die durch ihre Finanzierung entstandenen Finanzierungskosten übersteigt.

Wenn jedoch die Meinung vertreten wird, bei der Internen-Zinsfuß-Methode würden die mit der Auswahl des Kalkulationszinsfußes zusammenhängenden Probleme wegfallen, vergißt man, daß aufgrund des internen Zinsfußes einer Investition noch nicht entschieden werden kann, ob diese Investition vorteilhaft ist oder nicht. Nur im Vergleich mit anderen Handlungsmöglichkeiten läßt sich feststellen, ob die Investition auch durchgeführt werden soll¹⁾. Das heißt, die Rendite der anderen Handlungsmöglichkeiten (= Kalkulationszinsfuß) muß vorgegeben sein.

1) Diese Tatsache ist in älteren Veröffentlichungen übersehen worden. Vgl. u.a. Albach, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, Köln und Opladen 1959, S. 39; Ganske, H.: Investitionstheorie und ökonomische Realität, in: ZfB 1966, S. 396; Hosterbach, E.: Einige kritische Bemerkungen zur Kapitalwert-Methode, in: ZfB 1970, S. 613 ff.

2. Bei der Internen-Zinsfuß-Methode wird unterstellt, daß zum internen Zinsfuß Beträge in beliebiger Höhe aufgenommen oder angelegt werden können, d.h. die Anlagerendite bzw. die Höhe der Finanzierungskosten hängen vom Investitionsobjekt selber ab und sind bei verschiedenen Investitionsobjekten auch verschieden hoch - eine unsinnige Annahme -. Will man widerspruchsfrei Ergebnisse erzielen, muß man die gleichen Annahmen wie bei der Kapitalwertmethode formulieren¹⁾.
3. Die Interne-Zinsfuß-Methode setzt voraus, daß dem Investitionsobjekt Einzahlungen zugerechnet werden können. In vielen Fällen ist es unmöglich, Einzahlungen aus einer Unternehmensberatung zu ermitteln und damit auch ausgeschlossen, Einzahlungen dem Investitionsobjekt "Unternehmensberatung" zuzuordnen. Da ein negativer interner Zinsfuß nicht ermittelt werden kann, wird die Interne-Zinsfuß-Methode als adäquates Investitionsverfahren abgelehnt.

Somit ist E. Schneider zuzustimmen, daß "... wohl kein Zweifel sein (kann), daß das Kriterium des maximalen Kapitalwertes das allein korrekte und vertretbare Kriterium ..." bei der Auswahl möglicher Investitionsalternativen ist²⁾.

1) Vgl. zu diesem Problembereich Buchner, P.: Zur Frage der Zweckmäßigkeit des internen Zinsfußes als investitionsrechnerisches Auswahlkriterium, in: ZfB 1973, S. 702 ff.

2) Schneider, E.: Kritisches und Positives zur Theorie der Investition, in: Weltwirtschaftliches Archiv, Bd. 98, (1967 I), S. 322 f.

5.1.1.2. Elemente der Kapitalwertmethode

Die Höhe des Kapitalwertes, die bestimmend ist für die relative Vorteilhaftigkeit einer Investition, ist abhängig von

- der Wahl des Kalkulationszinssatzes und
- der Höhe und zeitlichen Verteilung der Aus- und Einzahlungsströme der alternativen Investitionen.

Eines der Hauptprobleme der Kapitalwertmethode besteht in der Wahl des Kalkulationszinsses. Die Schwierigkeit seiner Bestimmung und die Vielfalt der vertretenen Ansichten über seine Aufgabe gehen aus zahlreichen Veröffentlichungen hervor¹⁾.

Die Aufgabe des Kalkulationszinsses besteht darin, die zukünftigen Aus- und Einzahlungsbeträge so auf den Planungs- bzw. Entscheidungszeitpunkt abzuzinsen, daß der Betrag, wäre er bereits im Zeitpunkt 0 verfügbar, mit diesem Zinssatz die Höhe des zukünftig erlangbaren Betrages erreicht. Der für den Personalinvestitionsvergleich zu wählende Zinssatz sollte weder gleich dem Marktzins gesetzt, noch an einer branchenüblichen Verzinsung - die sich auf Sachinvestitionen bezieht - ausgerichtet werden; er soll unabhängig von der augenblicklichen innerbetrieblichen Kapitalverzinsung und somit der Ergebnisplanung als eine subjektive langfristige Verzinsung gewählt werden, die an Marktzins- und Risikoer-

1) Vgl. zur Begründung des Kalkulationszinsses bei der Kapitalwertmethode Heigl, A., Melcher, G.-H.: Betriebliche Steuerpolitik. Ertragsteuerplanung, Köln 1974, S. 24 ff. sowie die dort angegebene Literatur.

wartungen geknüpft ist¹⁾²⁾.

Die Begründung erscheint auch deswegen sinnvoll, weil der Kalkulationszinsfuß als Rendite einer Alternativanlage auf dem Kapitalmarkt unterstellt wird, die jederzeit in beliebiger Höhe möglich ist.

Die in die Kapitalwertmethode eingehenden Aus- und Einzahlungsströme werden nach ihrer Dauer, ihrer Breite und dem Zeitpunkt ihres Anfalls beurteilt und mit dem Kalkulationszinssatz auf den Entscheidungszeitpunkt abgezinst. Für eine Unternehmensberatungsauftrag können Auszahlungen anfallen v o r Beginn der eigentlichen Beratungstätigkeit - verursacht durch einen Anlernprozeß, Anwerb- und Einstellungsauszahlungen, Auszahlungen für Informationen über externe Unternehmensberater; neben den Auszahlungen w ä h r e n d

-
- 1) Heigl/Melcher sprechen im Zusammenhang mit Überlegungen zu Konzepten betrieblicher Ertragsteuerplanung, auf die die Instrumente der Investitionsrechnung angewandt werde von einem "Normalkalkulationszins", der als Normzins nach Steuern aufzufassen ist; vgl. Heigl, A., Melcher, G.-H.: a.a.O., S. 27.
Dabei gelten für diesen Normzins einer Personalinvestition die gleichen Überlegungen wie für den einer Sachinvestition. Auch wird die Annahme getroffen, daß die aus der Personalinvestition entstehenden Einzahlungen bzw. die Minderauszahlungen einer Alternative zu diesem Kalkulationszinsfuß angelegt werden. Schneider sieht den Kalkulationszinsfuß an als "... eine vereinfachende Pauschalannahme über die Finanzierungskosten und Erträge aus möglichen Geldanlagen." Schneider, D.: Investition und Finanzierung, a.a.O. S. 275.
 - 2) In der Praxis nimmt allerdings der Kalkulationszinsfuß bei Investitionsentscheidungen keine wesentliche Stellung ein und wird nur als eine - wenn auch wichtige - Hilfsgröße angesehen; vgl. Schindler, H.: a.a.O., S. 140. Wodurch sich die Höhe des Kalkulationszinsses bestimmt, kann auch von befragten Unternehmen nicht einheitlich beantwortet werden; vgl. Oursin, T.: Probleme industrieller Investitionsentscheidungen. Ergebnisse schriftlicher und mündlicher Befragungen des IfO-Institutes für Wirtschaftsforschung, München, Berlin-München 1962, S. 55 f.

der Beratung können Auszahlungen *n a c h* Beendigung der Beratung - in Form von Pensionsauszahlungen für internes Personal sowie Auszahlungen für die Überprüfung der von externen Beratern empfohlenen und vom Unternehmen übernommenen Maßnahmen erfolgen¹⁾.

Bereits während des Beratungszeitraumes, überwiegend jedoch nach seiner Beendigung, ist als Folge von (Teil-)Ergebnissen u.U. mit zusätzlichen Auszahlungsreihen für den Ergebnisverwertungsprozeß - für materielle oder immaterielle Investitionen - zu rechnen. Aufgrund dieser Auszahlungsströme erwartet das Unternehmen zukünftige Einzahlungs- oder Minder-Auszahlungsströme, die während oder nach der Beratung beginnen und über deren Höhe, Dauer und zeitliche Verteilung es Schätzungen aufstellen muß. Diese Schätzungen über die Struktur der Zahlungsreihen hängen ab von dem Gebiet, das Gegenstand der Beratung ist, der Dauer der Beratung und der Beratungsintensität, wobei die letztere wieder von unternehmens- und umweltspezifischen Faktoren und der Qualifikation der Unternehmensberater bestimmt werden.

Für eine *i n t e r n e* Beratungsabteilung kann die Einzahlungs-/Auszahlungsüberschußkurve über die Zeit folgenden Verlauf annehmen (siehe Abb. 2, S. 178)²⁾. Dabei ist

- t_0 Entscheidungszeitpunkt,
- t_0 bis etwa t_2 der Zeitraum vor Beratungsbeginn,
- t_2 bis etwa t_7 der Zeitraum der Beratung,
- t_n der Planungshorizont.

1) Vgl. zum zeitlichen Ablauf der Aus- und Einzahlungsreihen von Unternehmensberatungsinvestitionen Heigl, A.: Zum Entscheidungsproblem: fremde oder eigene Unternehmensberatung, a.a.O., S. 7.

2) Vgl. zu den Auszahlungskomponenten für internes Personal S. 219 ff.

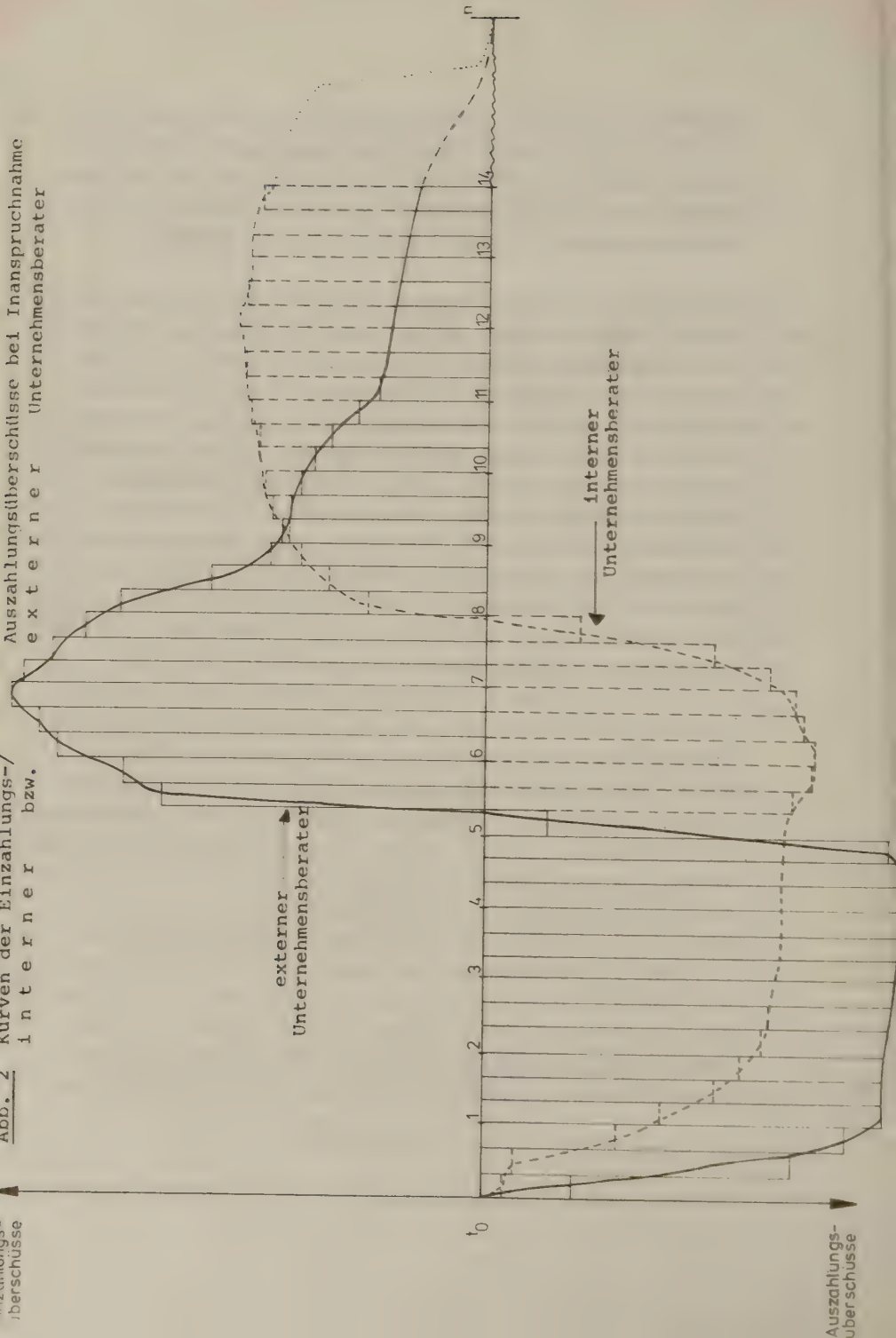
Bei Übernahme eines Beratungsauftrages durch eine externe Unternehmensberatungsgesellschaft könnte folgender Verlauf der Kurve der Einzahlungs-/Auszahlungsüberschüsse unterstellt werden (siehe Abb. 2, S. 178)¹⁾. Der Beratungsvorgang beginnt in t_0 und endet nach t_5 .

Vergleicht man die Kurvenverläufe beider Alternativen, so fallen sowohl bei den Auszahlungs- als auch bei den Einzahlungsüberschußkurven Unterschiede auf. Die Kurve der Auszahlungsüberschüsse der externen Alternative steigt vergleichsweise mit größerer Anstiegsrate und auch absolut höher an. Eine Erklärung liegt darin, daß die externen Berater nahezu sofort nach t_0 mit ihrer Beratung beginnen - während das interne Personal noch nicht vollzählig ist bzw. noch ausgebildet wird - und höhere Honorare im Vergleich zu den Gehältern und sonstigen Kosten - der gleichen Anzahl - von internen Beratern erhalten. Die Auszahlungsüberschüsse für interne Berater verteilen sich aufgrund eines Zeitraumes vor Beratungsbeginn über mehr Perioden.

Folglich entstehen erst zu einem späteren Zeitpunkt Einzahlungsüberschüsse. Sie steigen relativ steil bis zu einer Höhe an, die weit unter der der externen Alternative liegt. Allerdings bleibt das positive Ergebnisniveau langfristig erhalten, wohingegen die aus der externen Beratung resultierenden anfänglich sehr hohen Einzahlungsüberschüsse relativ schnell unter das Niveau fallen, das sich aus dem Einsatz interner Berater ergibt.

Der langfristige Verlauf der Einzahlungsüberschüsse der internen Alternative auf annähernd gleichem Niveau kann z.B. in der anfänglichen Mitwirkung der internen Berater bei der Durchführung ihrer Empfehlungen begründet sein. Im Gegensatz dazu kam der auffallende Anstieg der Kurve der Einzahlungen bzw. Auszahlungsminderung bei externen Beratern

1) Vgl. zu den Auszahlungskomponenten für externe Berater S. 232 ff.



z.B. durch erhebliche Personaleinsparungen zustande, die aber langfristig nicht durchgehalten werden konnten. Da es nicht möglich ist, die Häufigkeitsverteilung pro Periode nach dem Zeitpunkt t_{14} zu erklären und auch t_n nicht bestimmt ist, kann aus der Verteilung der Einzahlungsüberschüsse keine Vorteilhaftigkeit einer Alternative abgelesen werden.

Zusammenfassend muß betont werden, daß derartige Kurven - auch wenn sie auf beratungstechnischen Notwendigkeiten, logischen Abfolgen von Aktivitäten im Rahmen eines Beratungsprozesses einerseits und aus Erfahrungen gewonnenen Schätzwerten andererseits aufbauen - nur heuristischen Charakter besitzen¹⁾.

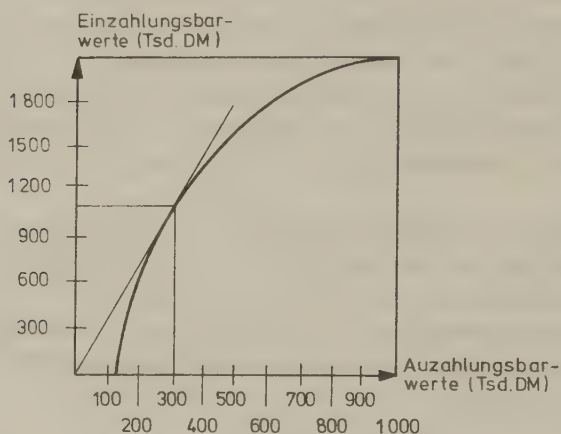
Grundsätzlich kann nach unserer Meinung allein der folgende Zusammenhang zwischen Auszahlungs- und Einzahlungswerten festgestellt werden.

Geht man davon aus, daß über die Höhe der Auszahlungen für den Beratungsauftrag bzw. die Dauer der Beratung keine Beschränkungen bestehen²⁾, so kann man unterstellen, daß zunehmende Auszahlungen über qualitativ bessere und langfristigere Beratungen zu höheren Einzahlungsreihen bzw. zu einem größeren Kapitalwert der Einzahlungen führen werden. Dabei erscheint es realistisch, daß der Kapitalwert der Einzahlungen einer Unternehmensberatung sich aber mit zunehmenden Auszahlungen für die Beratung einem Sättigungswert nähern wird. Mit anderen Worten wird der Beratungserfolg ausgedrückt z.B. in Erhöhung des Marktanteils, Verringerung der Taktzeit eines Fließbandes gegen einen Grenzwert gehen, den er nicht überschreiten kann; vgl. Abb. 3, S. 180.

1) Vielleicht gelingt es der empirischen Forschung, entsprechend dem Lebenszyklus eines Produktes - das ist die Folge der Absatzmengen/Zeiteinheit über die gesamte Lebensdauer des Produktes - einen Kurvenverlauf für geistige Produkte festzustellen; vgl. Brockhoff, K.: A Test for the Product Life Cycle, in: Econometrica 1967, S. 474.

2) Beispielsweise könnte für den Beratungsauftrag ein fixes Kostenbudget oder ein Terminationdatum bestehen.

Abb. 3 Zusammenhang zwischen Einzahlungs-/Auszahlungsbarwerten eines Beratungsauftrages



Der Zusammenhang zwischen zunehmenden alternativen Einzahlungs- und Auszahlungsbarwerten besteht somit darin, daß mit steigenden Auszahlungen die Steigerungsrate der Einzahlungen abnimmt, so daß die Abhängigkeit durch das "Gesetz des abnehmenden Grenznutzens" beschrieben werden kann.

Ließen sich über die Auszahlungsbarwerte hinaus die entsprechenden Einzahlungsbarwerte schätzen, so könnte aufgrund der oben beschriebenen Kurve das optimale Verhältnis von Einzahlungsbarwerten und Auszahlungsbarwerten und damit das maximale Beratungsergebnis bestimmt werden. Es liegt bei dem Wertepaar, bei dem die aus dem Nullpunkt kommende Tangente die Kurve der Einzahlungs-/Auszahlungsbarwerte berührt.

Das Haupthindernis zur Konstruktion dieser Kurve sind die derzeit nicht gelösten Probleme, die im Rahmen des Prozesses der Suche nach Informationen über die aus den Ergebnissen von dispositiven Tätigkeiten resultierenden Einzahlungsreihen bestehen.

5.1.2. Problematik der Erfassung, Bewertung und Zurechnung der Zahlungsreihen

Aufgrund der vorangegangenen Ausführungen besteht die Gefahr, daß der Versuch, das Entscheidungsproblem mit Hilfe eines Investitionsrechenverfahrens zu lösen, einen falschen Eindruck von der Präzision geben kann, mit der Personalinvestitionsprobleme lösbar gemacht werden können. Doch unabhängig von der Bewältigung dieser Probleme liefert die Investitionsrechnung das Rechenverfahren, in dem sich die Entscheidung zu vollziehen hat.

Während Dauer, Höhe und zeitliche Verteilung der Auszahlungsreihen für die Zeit der Beratung (einschließlich des Zeitraumes vor Beratungsbeginn) durch die oben beschriebenen Planungsüberlegungen unter Zuhilfenahme analytischer Planungs- und Bewertungsmethoden relativ exakt erfaßt werden können, entstehen große Schwierigkeiten bei der Erfassung, Bewertung und Zurechnung der aus dem Ergebnis resultierenden Zahlungsreihen.

5.1.2.1. Möglichkeiten und Grenzen der Erfassung und Bewertung von Beratungsergebnissen

Der im folgenden zu behandelnde Fragenkomplex, der sich mit den Möglichkeiten und Grenzen der Ergebnisfeststellung (und -prognose) von überwiegend geistigen und nicht routine-mäßigen Tätigkeiten befaßt, gehört zu den unbewältigten Forschungsbereichen innerhalb der Betriebswirtschaftslehre. Über eine Erfolgsmessung, -bewertung und -zurechnung (sowie eine Erfolgsprognose) von Unternehmensberatungsleistungen soll versucht werden, entscheidungsrelevante Daten zu gewinnen, die in eine Investitionsrechnung einbezogen werden können.

In den Veröffentlichungen aus dem Gebiet der Unternehmensberatung wird - bisher mit sehr wenigen Ausnahmen - die Diskussion über die Problematik der Ergebnisfeststellung umgangen¹⁾.

Repräsentativ für die Äußerungen über diesen Fragenkomplex sind die Ausführungen von Hollai, "... daß das Resultat der Unternehmensberatung ein gesünderes Geschäftsgebaren ist", womit "... der Unmeßbarkeit des Erfolges am ehesten Rechnung getragen (wird). Eine gesunde Geschäftspolitik wird sich aber früher oder später auf die Erträge der Unternehmung günstig auswirken und damit die Kosten der Beratung rechtfertigen"²⁾. Grundsätzlich wird man zwischen direkten, unmittelbaren Ergebnissen aus dem Unternehmensberatungsprozeß unterscheiden - die überwiegend innerhalb des Unternehmens erbracht werden - und indirekten, mittelbaren, die

1) Ein konkreter und umfangreicher Beitrag zu diesem Problemkreis stammt von Heigl, A.: Zum Entscheidungsproblem: fremde oder eigene Unternehmensberatung, a.a.O., S. 10 ff. Zu den Möglichkeiten der Messung der Ergebnisse von Unternehmensberatungen in verschiedenen Unternehmensbereichen veröffentlichte Johnston die Resultate einer empirischen Studie; vgl. S. 187 ff. dieser Arbeit. Darüber hinaus sind für den Bereich des Einzelhandels eine Reihe von Untersuchungen über die Wirkungen der Beratung bekannt geworden; vgl. S. 195 ff. dieser Arbeit.

2) Hollai, S.G.: a.a.O., S. 95

z.B. aus der Realisierung einer empfohlenen Sachinvestition entstanden. Für letztere soll das Problem der Feststellung der Einzahlungsreihen nicht behandelt werden, da es in der Literatur bereits ausführlich diskutiert worden ist¹⁾.

Somit wird es um den Versuch gehen, unmittelbar erlangte Beratungsergebnisse in Form von Zeit- und Kosten- bzw. Auszahlungsersparnissen und Leistungssteigerungen zu quantifizieren.

Zuvor muß noch prinzipiell festgestellt werden, daß die Ergebnisfeststellung dem Grunde und der Höhe nach abhängt von:

- der Art des Beratungsgebietes und dessen Istzustand, speziell der Qualität und Quantität der zur Lösung benötigten Informationen,
- der Dauer der Beratung,
- der Anzahl und Qualität des einsetzbaren Personals,
- der Sicherheit der Planung des Arbeitsablaufverfahrens,
- der Möglichkeit der Übermittlung und Durchsetzung der Vorschläge der Unternehmensberater 2),
- dem Erkennen und der Formulierung des Problems seitens des Klienten.

Während auf die ersten Einflußfaktoren bereits eingegangen worden ist, soll die Frage des Erkennens und der Formulierung des Beratungsproblems von seiten des Unternehmens und die damit verbundene Erfolgsverwirklichung anhang einer Studie behandelt werden, die zu beweisen versucht, "daß die Tätigkeit der Betriebsberatung bei weitem nicht den Erfolg bringt, der nach dem Umfang ihrer Tätigkeit und den von ihr verlangten Honoraren zu erwarten wäre, und daß die Gründe dafür zum größten Teil nicht auf seiten der Betriebsberatung, sondern auf seiten der auftraggebenden

1) Vgl. S. 210, Fn 1 dieser Arbeit.

2) Vgl. dazu Kormann, H.: Typen der Unternehmensberatung und ihre Stellung im Entscheidungsprozeß der Unternehmensleitung, in: Probleme der Unternehmensführung, Festschrift zum 70. Geburtstag von Eugen Hermann Sieber, hrsg. von Koller, H., Kicherer, H.-P., München 1971, S. 258 ff.

den Unternehmen liegen¹⁾.

Dieser Verfasser kommt nach der Untersuchung von 54 von ihm beratenen überwiegend Klein- und Mittelbetrieben, in denen er stets den Auftrag hatte, "eine Kostenrechnung einzurichten oder eine bereits bestehende zu verbessern und aussagefähiger zu machen"²⁾ zu dem Ergebnis, daß der formelle Auftrag in fast der Hälfte der Fälle von dem tatsächlichen Kundenwunsch abwich und somit der Erfolg abnahm. Den Erfolg sieht der Verfasser als subjektive Größe - Maßstab des Erfolges ist sein "subjektives Empfinden gegenüber der eigenen Arbeit"³⁾ - an, den er an den Erwartungen des Auftraggebers und an der Höhe des von ihm aufgewendeten Honorars mißt.

Die folgende Tabelle zeigt, daß diejenigen Unternehmen, die ein Bedürfnis nach Verbesserung einer unzureichenden Kostenrechnung hatten, auch vollen Erfolg bzw. überwiegenden Teilerfolg verzeichnen konnten (Auftragsgrund 1. und 2.); für die Auftragsgründe 3. bis 6., für die der Auftrag auch "Verbesserung oder Erneuerung einer Kostenrechnung" hieß, war die Beratung aber aufgrund der im Persönlichkeitsbereich wurzelnden Mißstände fast ausnahmslos ein Mißerfolg. "In 75 % der Fälle war der Unternehmer nicht in der Lage, den Zustand seines Betriebes zu analysieren und die Schwachstellen zu erkennen"⁴⁾.

1) O.V.: Kritische Betrachtungen eines Betriebsberaters, in: Neue Betriebswirtschaft 1964, S. 111.

2) Ebenda, S. 112.

3) Ebenda.

4) Ebenda, S. 113.

Tab. 7 Auftragsgrund und Erfolgsübersicht von Unternehmensberatungen

Auftragsgrund	Erfolgsübersicht 1			Erfolgsübersicht 2			Gesamt	
	(Erfolg gemessen am tatsächlichen Kundenwunsch)			(Erfolg gemessen am formellen Auftrag)				
	Voller Erfolg	Teil-erfolg	Miß-erfolg	Voller Erfolg	Teil-erfolg	Miß-erfolg		
1. Bedürfnis nach Verbesserung erkannter Unzulänglichkeiten der Kostenrechnung	10	3	-	10	3	-	13	24,1 %
2. Wunsch nach Untersuchung und evtl. Verbesserung der Kostenrechnung	-	12	7	-	12	7	19	35,2 %
3. Unternehmer den Problemen des Betriebes nicht gewachsen	-	-	10	4	6	-	10	18,5 %
4. Streit unter den Inhabern oder Gesellschaftern	-	-	5	-	3	2	5	9,3 %
5. Betrieb vom Konkurs bedroht	-	-	6	-	6	-	6	11,1 %
6. Inhaber von Steuerstraßverfahren bedroht	-	-	1	1	-	-	1	1,8 %
Gesamt	10 18,5 %	15 27,8 %	29 53,7 %	15 27,8 %	30 55,5 %	9 16,7 %	54 100,0 %	

Die Ausführungen im Rahmen der Zieldiskussion haben verdeutlicht, daß das Ergebnis einer Unternehmensberatung aus zahlreichen heterogenen Erfolgskomponenten bestehen kann.

Die Erfassung und Bewertung der Ergebnisse setzt voraus, daß für die Bestandteile des Ergebnisses ein gemeinsamer, einem Algorithmus zugänglicher Ausdruck gefunden wird, in dem die verschiedenen Erfolgsgrößen eines Beratungsprojektes zu einem numerischen Wert verdichtet sind; mit anderen Worten das Ergebnis muß meßbar gemacht werden.

Die Frage, in welche Ergebnisgröße die Erfolgskomponenten der Unternehmensberatung transformiert werden sollen, läßt sich aus dem Oberziel der Unternehmung beantworten, so daß - wie bereits ausgeführt - das Ergebnis in einer Größe gemessen werden muß, die über den Beitrag zur Zielverwirklichung Auskunft gibt. Da im folgenden von dem Oberziel "langfristige Gewinnmaximierung" ausgegangen wird und der Grad der Verwirklichung dieses Zieles mit dem Instrumentarium der Investitionsrechnung

gemessen werden soll, müssen die Erfolgskomponenten eines Beratungsauftrages in eine Gewinnzuwachsgröße transformiert werden.

Zweifellos sind innerhalb einiger Beratungsbereiche die Beratungsergebnisse meß- bzw. bewertbar und können letztlich in monetäre Größen umgerechnet werden¹⁾. Das ist einmal möglich bei Beratungsaufgaben, deren Ergebnisse nicht unmittelbar in von außen kommenden Einzahlungsreihen bestehen, sondern im Unternehmen direkt zu sinkenden Auszahlungen, abnehmender Zeit oder zunehmenden Mengen führen.

Derartige Erfolgsmessungen sind möglich als Folge von:

- Senkung der Personalkosten,
- Materialeinsparungen,
- Verkürzung der Materialdurchlaufzeiten,
- Fehlzeitenrückgang, d.h. Senkung der Leerlauf- und Stillstandszeiten durch Beratung der Fertigungssteuerung,
- Senkung der Fertigungskosten,
- Höhere Lagerumschlagshäufigkeit aufgrund der Beratung des Lager-, Bestell- und Transportwesens, dadurch geringere Kapitalbindung,
- Verbesserung der Lieferbereitschaft,
- Bereinigung des bisherigen Kundenauftrags- und Erzeugnissortimentes durch entsprechende Preis- und Verkaufspolitik,
- Stillegung von Transportmitteln,
- Verringerung des Verkaufssortiments,
- Einführung neuer Akkorde usw.

Zum anderen kann der Beratungserfolg in Form von Einzahlungsreihen bzw. verminderten Auszahlungsreihen von außen bedingt sein durch:

- Vermeidung verlustbringender Investitionen
- Umsatzsteigerung
- Erreichung eines bestimmten Marktanteils
- Geringere Steuerzahlungen usw.

1) Vgl. die Beispiele bei Engel, K.H.: a.a.O., S. 117 ff.

Schwierigkeiten treten dabei allerdings bereits schon bei der Umrechnung quantifizierbarer Erfolgsgrößen der Unternehmensberatung auf. So läßt sich das Ziel "Erreichung eines maximalen Marktanteils" nicht in gleichen Einheiten wie das Ziel "Gewinnmaximierung" messen: ein Marktanteil von 30 % erlaubt noch keine Aussage über die Gewinnveränderung. Besteht daher der Beratungsauftrag darin, den Marktanteil um einen gewissen Prozentsatz zu erhöhen, so könnte die Investitionsentscheidung nur gefällt werden, wenn bekannt ist, wie sich die Erhöhung des Marktanteils negativ oder positiv auf den Gewinn auswirkt. Ähnliche Probleme ergeben sich bei den weiteren oben genannten quantifizierbaren Ergebnisbereichen, die allerdings mit Hilfe von Umrechnungskriterien behoben werden können. Für die nicht geringe Zahl von imponderablen Ergebniskomponenten fehlen allerdings jegliche Bemessungskriterien. So sind die oben beschriebenen positiven Einflüsse der nicht-monetären **Ergebnisse der Unternehmensberatung** zweifellos nachweisbar, ihr Wert läßt sich aber überwiegend nicht oder nur unter wirklichkeitsfremden Prämissen quantifizieren¹⁾.

Einer der wenigen Versuche zur Erfassung der Ergebnisse von Unternehmensberatungen wurde 1963 von dem englischen Ökonometriker J. Johnston veröffentlicht²⁾.

Die Analysen basieren auf einer Zufallsstichprobe aus jeweils am Ende eines Beratungsauftrages angefertigten Abschlußberichten (records) der vier größten Unternehmensberatungsgesellschaften von Großbritannien, die ca. 80 % sämtlicher britischen Unternehmensberater beschäftigen.

1) Vgl. zu dem Problem der Gleichnamigmachung, S. 91 ff. dieser Arbeit; ebenso Dahl, E.: a.a.O., S. 23 ff.; Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 60.

2) Vgl. Johnston, J.: a.a.O., S. 237 ff.

Untersucht wurden die Beratungsgebiete:

- general management
- production
- marketing
- personnel management
- financial and office management¹⁾.

Die Abschlußberichte enthielten neben einer Berichterstattung über den Beratungsverlauf - soweit es möglich war - Schätzungen über die durch die Beratung erzielten Ergebnisse ("... estimating the results that have been achieved"). Um Aussagen über die Produktivität von Unternehmensberatern zu erlangen, wurde unter Zuhilfenahme des Rechnungswesens des jeweils beratenen Unternehmens das Beratungsergebnis geschätzt durch einen Vergleich der Situation am Ende der Beratung mit der einer repräsentativen Vergleichsperiode, die vor Beginn der Beratung lag²⁾. Untersucht wurden die Ergebnisse von 604 Tätigkeiten³⁾, die in 3 Klassen eingeteilt wurden, wobei die Hauptunterscheidung darin lag, ob die quantitative Schätzung des Outputs einer Unternehmensberatung operational durchführbar ist oder nicht.

Die Kategorien wurden unterteilt in solche Tätigkeiten, deren Ergebnisse

- nicht schätzbar sind (Klasse A)
("quantitative assessment not feasible"),
- schätzbar sind, aber gegenwärtig nicht durchgeführt werden (Klasse B)
("quantitative assessment feasible, but actual assessment nil or blank"),
- schätzbar sind und durchgeführt werden (Klasse C)
("quantitative assessment feasible and actual assessment positive").

1) Vgl. Johnston, J.: a.a.O., S. 238.

2) Vgl. ebenda, S. 238.

3) Eine der vier Beratungsunternehmen hatte offenbar unvollständige Abschlußberichte, so daß die Analyse überwiegend auf drei Unternehmen basiert, wodurch sie jedoch nach Johnston nicht weniger repräsentativ wurde; vgl. ebenda, S. 238.

Die 604 ausgewerteten Tätigkeiten waren wie folgt prozentual auf die drei Klassen verteilt:

Klasse	%
A	37
B	16
C	<u>47</u>
	100.

Dieses Ergebnis ist insofern überraschend, als nahezu bei zwei Drittel der untersuchten Tätigkeiten (63 %) eine Schätzung des Ergebnisses durchführbar ist und bei rund 75 % dieser Schätzungen eine Ergebnissteigerung quantitativ erfaßbar war¹⁾.

In der folgenden Tabelle soll gezeigt werden, wie sich die Klassen A, B und C auf verschiedene Arten von Beratungsgegenständen verteilen; dabei sind allerdings die absoluten Gesamtzahlen größer als die Zahl der untersuchten Aktivitäten, da zahlreiche Tätigkeiten mehr als einen Beratungsgegenstand enthielten.

Tab. 8 Verteilung der Klassen auf die einzelnen Beratungsgegenstände:

Assignment (Aufgabe)	A in % [*]	B in % ^{**}	C in % [*]
(1) General management	25	13	11
(2) Layout (building and plant)	10	5	8
(3) Personnel	14	26	35
(4) Production	16	32	35
(5) Market analysis	11	2	1
(6) Selling organization and management	11	11	3
(7) Budgeting and accounting systems	<u>13</u>	<u>11</u>	<u>7</u>
	100	100	100
Anzahl der Beratungsgegenstände	409	171	817

* Basierend auf allen vier Firmen

** Basierend auf drei Firmen

1) Bei Gesprächen in führenden deutschen und amerikanischen Unternehmensberatungsgesellschaften wurde dem Verfasser dagegen mitgeteilt, daß man nur in ca. 10 % aller abgeschlossenen Unternehmensberatungsfälle eine positive Ergebnisveränderung schätzen könne.

Aus dieser Matrix lassen sich aufgrund der gedrängten Zusammenstellung und geringen Kommentierung der Ergebnisse nur relativ unfundierte Erkenntnisse allein aus den extremen Ergebniswerten gewinnen. Der höchste Prozentsatz der nicht quantitativ schätzbaren Tätigkeiten (Klasse A) fällt erwartungsgemäß in den Bereich der Managementberatung. Die Ursache liegt in der Komplexität dieser generellen interfunktionalen Beratung¹⁾, da diese Beratungstätigkeit Fragen der Organisationsstruktur, der Unternehmenspolitik und der unternehmerischen Zielsetzung sowie der Abgrenzung der Kompetenzen, Koordinierung der unternehmerischen Funktionen etc. beinhaltet.

In den Klassen B und C weisen die Bereiche "Produktion" - durch die Möglichkeiten der Messung von Materialeinsparung, Verringerung von Fehlmengen usw. - und "Personal" - als Ergebnis der Personalauswahl, der Einführung besserer Lohnsysteme und der Entwicklung von Traineeprogrammen usw. - auffallend hohe Prozentsätze auf. Die Höhe der Wirkungen von Marktanalysen und die Ergebnisse der Studien über die Organisation der Verkaufsabteilung lassen sich dagegen - ebenso wie positive Veränderungen im Bereich des Rechnungswesens - nicht exakt messen²⁾.

Interessant sind Beispiele für die Gründe für ein "nil or blank return", die Johnston aus 75 Tätigkeiten der Klasse B gewann:

1. Data problems	7 %
2. Management or operator trouble	16 %
3. Suspension	9 %
4. Early termination	5 %
5. Sales difficulties	7 %
6. Initial survey	41 %
7. Miscellaneous	15 %
	<u>100 % = 75.</u>

1) Vgl. dazu auch Schröder, H.J.: a.a.O., S. 954.

2) vgl. Johnston, J.: a.a.O., S. 240.

Die meisten Fälle (41 %) betreffen Beratungen, die in Form eines bezahlten Anfangsgutachtens durchgeführt, in denen Veränderungen empfohlen und voraussichtliche Einsparungen geschätzt wurden, wobei jedoch die Beratung sich überwiegend in der Empfehlung im Gutachten erschöpft¹⁾.

In 16 % der Fälle befolgen die Manager aus unbekannten Gründen nicht die Beratungsvorschläge der Unternehmensberater, weitere 9 % entfallen auf die "vorläufige Einstellung", die z.B. bedingt ist durch einen sich zu lange ausdehnenden Beratungsverlauf, vorübergehenden Ausfall des die Beratung durchführenden Personals usw. Absatzschwierigkeiten und Datenprobleme wurden jeweils 17 % der Fälle als Grund für nicht durchführbare Ergebnisschätzung angegeben. Dabei waren die ersten auf Fälle zurückzuführen, in denen die lückenlose Befolgung des Beratungsergebnisses nach Ansicht der Unternehmensleitung mit nicht realisierbaren Personalbestandsveränderungen kollidierte²⁾ und letztere sich aufgrund der Ungleichartigkeit der gewonnenen Daten zu Daten der Bezugsperiode ergaben.

Zweifelsohne sind die Ergebnisse der Klasse C am interessantesten, da sie Auskunft geben über den meßbaren Beratungserfolg. So war bei 211 Tätigkeiten ein Produktivitätsanstieg von 53 % zu verzeichnen; die Unternehmensberater brauchten durchschnittlich 12 Monate, um eine Beratungstätigkeit abzuschließen.

Johnston versuchte weiterhin, den monetären Wert des Produktivitätsanstiegs sowie die zu seiner Erreichung notwendigen Kosten zu schätzen. Er stützt sich auf:

- 1) direct savings (direkte Ersparnisse)
- 2) additional overhead recovery
(zusätzliche Senkung der Gemeinkosten)
- 3) net profit on additional turnover
(Reinertrag aus zusätzlichem Absatz).

1) Vgl. Johnston, J.: a.a.O., S. 240 f.

2) Vgl. ebenda, S. 242.

Aufgrund von Berechnungen kommt Johnston zu einer durchschnittlichen Nettoersparnis von £ 13.740 pro Tätigkeit (wobei allerdings bei nahezu zwei Drittel der Tätigkeiten die Nettoersparnisse unter £ 10.000 betrugen), dem ein Nettoertrag pro Honorar von durchschnittlich 206 % pro Jahr entspricht - Nettoertrag pro Honorar = jährliche Nettoersparnis : das jeweilige Beraterhonorar¹⁾.

Die obigen Zahlen beziehen sich nur auf die Tätigkeiten der Klasse C und übersehen den oft sehr wichtigen Nutzeffekt der nicht quantitativ schätzbaren Tätigkeiten, die nach Johnston ein immer breiteres Feld innerhalb zukünftiger Beratungsaufträge einnehmen werden.

Der Wert dieser Studie liegt zweifellos in der Systematisierung von Beratungstätigkeiten im Hinblick auf die Möglichkeit der quantitativen Erfassung des Inputs und Outputs der jeweiligen Tätigkeit.

Er wird allerdings dadurch abgeschwächt, daß dieser Studie grundlegende Aufzeichnungen, die insbesondere Basis für Ertragsschätzungen bzw. für erzielte Erträge sein könnten oder gewesen sind sowie eine Zeitraumbetrachtung und die Untersuchung der Abhängigkeit der Ergebnisse von der Dauer der Beratung fehlen. Ebenso ist es vorstellbar, daß die einzelnen Unternehmensberatungsfirmen sich unterschiedlicher Methoden der Erfolgserfassung bedienen.

Für unser spezielles Entscheidungsproblem hat die Studie von Johnston den Wert, daß sie Beratungsgebiete aufzeigt, für die mit einiger Signifikanz Erfolgsschätzungen - auch wenn sie erst ex-post vorgenommen werden - möglich sind und gleichsam Beratungsgebiete genannt werden, für die eine quantitative Erfassung des Erfolges auch nach Abschluß der Beratung kaum möglich ist.

Als Ergänzung sollen die Ergebnisse der vom Verfasser durchgeführten Untersuchung herangezogen werden, in der unter anderem nach einer Erfolgsprognose *n a c h* Beratungs-

1) Vgl. Johnston, J.: a.a.O., S. 245.

ende gefragt wurde¹⁾.

Auf die Frage - die sowohl an die Unternehmensberater als auch an die Unternehmen gestellt wurde - :

"Gab es bei Ihnen Aufträge, für die Sie n a c h Beendigung der Beratung (im Zeitpunkt der Gutachtererstellung bzw. -abgabe) eine Erfolgsprognose - ausgedrückt in Rechengrößen - erstellten?"

erhielten wir folgende Antworten:

Antwort	"Unternehmen"	"Unternehmens- berater"
- ja	12 (41 %)	10 (50 %)
- nein	12 (41 %)	6 (30 %)
- keine Angaben	5 (17 %)	4 (20 %)
	29	20

Aussagen über eine Korrelation der Häufigkeiten von Erfolgsprognosen n a c h Beratungsende mit dem Beratungssektor bzw. -gebiet lassen sich weder aus den Antworten des Fragebogens an die Unternehmen noch an die Unternehmensberater gewinnen; im ersteren ist die Frage nach der Erfolgsprognose pro Beratungssektor zwischen 0 und 6mal beantwortet, im letzteren zwischen 0 und 3mal, wobei die Häufigkeiten pro Beratungsgebiet in beiden Fragen in den Gebieten "Markt und Absatz", "Technik", "Anlagenplanung" und "Verwaltung" größer sind als in den Gebieten "Unternehmensführung", "Personalwesen" und "Rechnungswesen".

1) Vgl. im folgenden Fragebogen an die Unternehmen, Fragen 15 a - d, Anhang S.289 f. und Fragebogen an die Unternehmensberater, Fragen 10 a - d, Anhang S.295 ; zu den Ergebnissen der Fragen nach der Möglichkeit zur Erfolgsprognose v o r Beratungsbeginn vgl. S. 205 f. dieser Arbeit.

Wenn eine Erfolgsprognose nach Beratungsende vorgenommen wurde, so geschah das pro Sektor bzw. Gebiet in den Unternehmen und bei den Unternehmensberatungsgesellschaften in durchschnittlich 90 % der Fälle (Antworten zu Fragen 15 c und 10 c), wobei die Abweichungen zwischen einer Prognose zu Beratungsende und einer späteren Überprüfung im Durchschnitt bei den Unternehmen mit ± 15 % angegeben wurden. Allerdings haben auch diese Ergebnisse sehr geringe Aussagekraft, da die Unternehmen insgesamt nur 1 - 2mal pro Sektor Werte angaben; die Unternehmensberater gaben insgesamt in nur 3 Fragebogen eine Antwort.

Die Frage nach den Unterlagen, nach denen Unternehmen bzw. Unternehmensberater zu Erfolgsprognosen nach Beratungsende gelangten¹⁾, wurde von ersteren in 9 von 29 Fragebogen beantwortet; genannt wurden:

- Kosten-, Absatz- und Preiserwartungen,
- Erfahrungswerte,
- Vergleichsrechnungen,
- Einsparung an Personal, Sachmitteln, Kapitalbindung,
- Vergleich von Ist- und Planwerten,
- Situationsanalyse;

von den Unternehmensberatern beantworteten 9 von 20 diese Frage und nannten als Prognoseinstrumente:

- Wirtschaftlichkeitsrechnung,
- Soll/Ist-Vergleiche,
- Kostenvergleichsrechnungen,
- Return on Investment,
- Bilanz,
- Gewinn- und Verlustrechnung,
- Buchhaltung, BAB,
- Statistik,
- technische Nachkalkulation.

1) Vgl. Fragebogen an die Unternehmen, Frage 17 b, Anhang S. 290 ; Fragebogen an die Unternehmensberater, Frage 12 b, Anhang S. 296.

Eindeutige Ergebnisse der Frage nach der Prognosehäufigkeit - und damit verbunden auch Prognosemöglichkeit - sind auch aus der folgenden Synopsis kaum zu erlangen.

	Johnston	"Unternehmen" 1)	"Unternehmensberater" 1)
Ergebnisschätzung nicht durchgeführt:	53 %	41 %	30 %
Ergebnisschätzung durchgeführt:	47 %	41 %	50 %

Eine Ergebnisschätzung wird durchschnittlich in 46 % der Beratungen durchgeführt, wobei die Abweichungen der Ergebnisse von diesem Wert relativ gering sind. Am häufigsten wird danach eine Ergebnisschätzung von den Unternehmensberatern vorgenommen; eine Begründung dafür kann darin bestehen, daß es sich für die Beratungsunternehmen empfiehlt, als Rechtfertigung ihrer Vorgehensweise auf der Basis des Arbeitsablaufs für die Unternehmensleitung eine Erfolgsprognose aufzustellen. Innerhalb des relativ hohen Prozentsatzes der Beratungen, für die Johnston keine Erfolgschätzungen durchführte, befinden sich die Tätigkeiten (16 %), deren Ergebnis - obwohl quantitativ schätzbar - nur gegenwärtig nicht prognostiziert wird.

Ein weiterer Vergleich der Untersuchungsgegenstände ist aufgrund der unterschiedlichen Vorgehensweise beider Untersuchungen nicht möglich.

Im folgenden soll auf einen Bereich der Wirtschaft eingegangen werden, in dem exakte Analysen zur Erfassung von Beratungsergebnissen durchgeführt wurden.

Allein auf dem Bereich des Einzelhandels werden seit Jahren eine Reihe von Untersuchungen über die Wirkungen von

1) Ohne Angaben: 18 % der Unternehmen und 20 % der Unternehmensberater.

Beratungen der vor allem als Klein- und Mittelbetriebe geführten Unternehmen veröffentlicht¹⁾.

Diese Studien lassen in den untersuchten Betrieben als Beratungsergebnisse deutliche Produktivitätssteigerungen erkennen, die am Beispiel einer Auswertung von 100 beratenen Unternehmen verdeutlicht werden soll. Die 1963 veröffentlichte "Querschnittsuntersuchung"²⁾ gibt als Komponenten der wirtschaftlichen Auswirkungen der Unternehmensberatung folgende Faktoren an:

für die Beurteilung der Rentabilität:

Absatz (Umsatz),
Absatz (Umsatz) je beschäftigte Person,
Personalkosten,
Gesamtkosten,
Bruttogewinn,
Reingewinn;

für die Beurteilung der Finanzierungsverhältnisse:

Eigenkapital,
Liquidität,
Lagerumschlag,
kurzfristiges Fremdkapital³⁾.

1) Vgl. Leihner, E.: Ergebnisse und Erfahrungen aus der Betriebsberatung im Einzelhandel, in: Internationales Gewerbearchiv 1962, S. 98 ff., insbesondere S. 107 ff.; ders.: Auswirkungen der betriebswirtschaftlichen Beratung im Einzelhandel, in: Rationalisierung 1964, S. 56 ff.; ders.: Betriebsberatung im Dienste der Mittelstandspolitik, Hrsg.: Betriebswirtschaftliche Beratungsstelle für den Einzelhandel GmbH (BBE), Köln 1966.

2) Vgl. o.V.: Entwicklung und Wirkung der Betriebsberatung im Einzelhandel, Hrsg.: BBE, Köln 1963, S. 69 ff.

3) Vgl. ebenda, S. 70.

Der Betrachtungszeitraum erstreckt sich überwiegend auf 3 - 4 Jahresvergleiche, wobei die Lage der Unternehmen innerhalb dieses Zeitraumes v o r u n d n a c h der Beratung verglichen und zurechenbare Ergebnisse erfaßt wurden.

Grundsätzlich zeigten die untersuchten Unternehmen " ... in den beiden Jahren vor der Beratung durchwegs eine Tendenz der Verschlechterung, Stagnation und Anspannung. Im Gefolge der Betriebsberatung tritt eine deutliche Entspannung ein. Die frühere Tendenz wird ins Gegenteil verkehrt"¹⁾. In zwei Schaubildern wird dieser Sachverhalt verdeutlicht: vgl. Abb. 4 und 4a S. 198.

Interessant sind in diesem Zusammenhang auch die Ergebnisse einer 1971 von der Betriebswirtschaftlichen Beratungsstelle für den Einzelhandel GmbH (BBE) durchgeführten Untersuchung von 74 Einzelhandelsbetrieben, in der die Ergebnisse der beratenen Unternehmen "den zeitlich adäquaten Daten einer Anzahl strukturell vergleichbarer, nicht beratener Betriebe (die dem Betriebsvergleich des INSTITUTS FÜR HANDELSFORSCHUNG AN DER UNIVERSITÄT ZU KÖLN entnommen wurden) gegenübergestellt" (wurden)²⁾.

Deutlich erkennbar ist eine Verbesserung der Rentabilitäts- und Finanzierungsrelationen der beratenen gegenüber der nicht-beratenen Unternehmen zu erkennen, vgl. Tab. 9, S. 199.

Die Leistungs-, Kosten- und Ertragsdaten der 74 Einzelhandelsbetriebe wiesen vor und nach der Beratung im Durchschnitt und im Vergleich zur Entwicklung vergleichbarer Betriebe nach Betriebsvergleichsergebnissen des IFH-Köln folgende Werte auf (vgl. Tab. 9, S. 199):

1) O.V.: Entwicklung und Wirkung der Betriebsberatung im Einzelhandel, Hrsg.: BBE, Köln 1963, S. 80.

2) Leihner, E.: Über die Auswirkungen der Betriebsberatung, a.a.O., S. 283 f.

Abb. 4 Differenzialanalytische Darstellung der Entwicklung der untersuchten Betriebe im 4-Jahresvergleich (I)

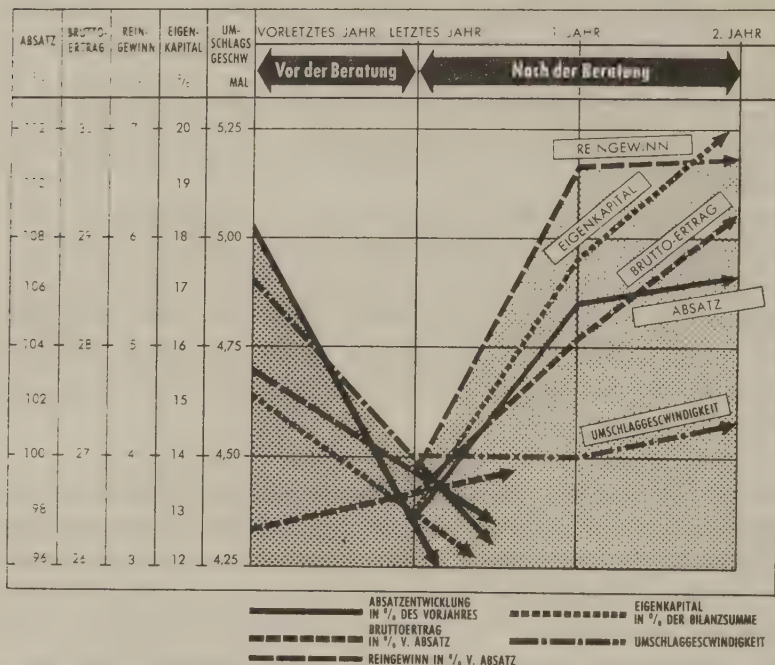
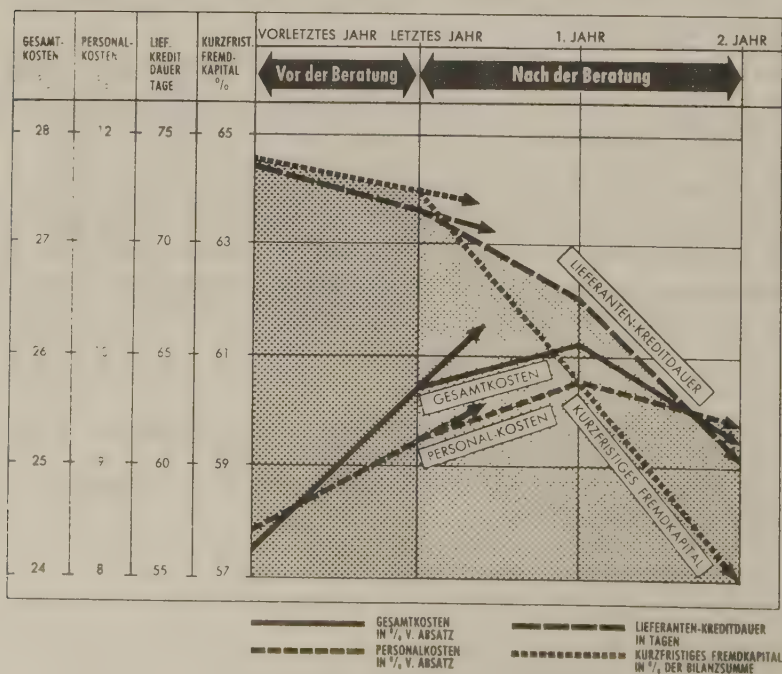


Abb. 4a Differenzialanalytische Darstellung der Entwicklung der untersuchten Betriebe im 4-Jahresvergleich (II)



Tab. 9 Untersuchung der BBE über Beratungsergebnisse bei Einzelhandelsbetrieben

Auswertungs- position	Beratene Betriebe			Vergleichsbetriebe		
	vor der Beratung	nach der Beratung	Verände- rung in %	vergleich- barer Wert vorher	vergleich- barer Wert nachher	Verände- rung in %
1. Entwicklung des Um- satzes in % zum jew. Vorjahr	+ 9 %	+ 75 %	-	+ 5 %	+ 24 %	-
2. Umsatz je besch. Person in DM	67.400	87.500	+ 30 %	65.200	79.600	+ 22 %
3. Umsatz je qm Verkaufsraum in DM	3.830	4.770	+ 25 %	4.370	4.440	+ 2 %
4. Lagerumschlagsge- schwindigkeit ...mal	3,9	4,3	+ 10,4 %	4,0	3,7	- 7,6 %
5. Entwicklung der Personalkosten in % z. jew. Vorjahr	+ 8 %	+ 11 %	-	+ 4 %	+ 17 %	-
6. Entwicklung der Ge- samtkosten in % z. jew. Vorjahr	+ 6 %	+ 4 %	-	+ 15 %	+ 13 %	-
7. Steuerliches Be- triebsergebnis in % v. Umsatz	7 %	5,7 %	- 18,6 %	7,8 %	5,5 %	- 29,4 %

Zu gleichen Ergebnissen kommt eine empirische Arbeit, in der versucht wird, "den Ökonomisierungserfolg der Unternehmensberatung im Einzelhandel ziffernmäßig nachzuweisen"¹⁾.

1) Schetzka, B.: Die betriebswirtschaftliche Beratung als Mittel zur Ökonomisierung von Einzelhandlungen, dargestellt am Beispiel der Auswirkungen des Beratungsdienstes der BBE. Unveröffentlichte Kölner Diplomarbeit, 1971, S. 6.

In ihr wurden überwiegend spürbar positive Auswirkungen der Beratung festgestellt auf die:

- Kapitalstruktur und Finanzierung,
- Liquidität,
- Rentabilität,

wobei die Größen v o r und n a c h der Beratung gemessen, aber auch an der branchentypischen Entwicklung beobachtet wurden¹⁾.

Den beratenen Unternehmen wurden entsprechende, nicht beratene Vergleichsbetriebe gegenübergestellt. Als Vergleichsobjekte wurden Betriebe herangezogen, die den beratenen in Bezug auf

- Branche,
- Sortiment,
- Größenklassen und die
- Struktur der jeweils zu analysierenden Schwachstellen

ähnlich sind²⁾. Bei einem solchen Vergleich brauchen dann Konjunktur-, Trend- und Saisoneinflüsse nicht eliminiert zu werden, wenn diese Einflüsse in annähernd gleichem Maße auf die Vergleichsbetriebe einwirken³⁾.

Selbstverständlich kann man von in Klein- und Mittelbetrieben festgestellten Steigerungsraten nicht auf dieselben Raten in Großbetrieben - für die die Ausführungen dieser Arbeit gelten - schließen. Die aufgrund einer oft anzutreffenden Funktionskonzentration in der Person des Unternehmers zu vermutende Überlastung kann die Führungsqualität mindern⁴⁾, aus der letztlich die hohen Steigerungsraten der Wirtschaftlichkeitsfaktoren als Ergebnis der Beratung resultieren. Erfahrungsgemäß kann man aber davon ausgehen, daß es unter den Großbetrieben relativ mehr gutgeführte Unternehmen als unter den Klein- und Mittelbetrieben gibt⁵⁾, so daß man annehmen kann, daß der meßbare Erfolg der Unternehmensberatung in diesen Unternehmen geringer ausfallen wird.

1) Schetzka, B.: a.a.O., S. 145 f.

2) Vgl. ebenda, S. 6 f.

3) Vgl. Schnettler, A.: Betriebsvergleich, 3. Aufl., Stuttgart 1961, S. 31.

4) Vgl. Leihner, E.: Über die Auswirkungen der Betriebsberatung, a.a.O., S. 280.

5) Vgl. ebenda, S. 280.

Für das Entscheidungsproblem: Einsatz interner oder externer Unternehmensberater ist ein Resultat der oben zitierten empirischen Arbeit von besonderem Interesse, das sich auf die Dauer des Beratungserfolges bezieht. Die Verfasserin stellt bei bestimmten Größen innerhalb einer relativ kurzen Frist beachtliche Schwankungen der Erfolgskurven fest. Bei denjenigen Größen, bei denen man nach Beratungsende am schnellsten einen Erfolg verzeichnete - das sind die Betriebskosten, zu denen die BBE die Kosten für Personal, Miete, Steuern, Zinsen für Fremdkapital, Abschreibungen, Reklame, Kraftfahrzeuge usw.¹⁾ zählt -, war im zweiten oder dritten Jahr nach Beratungsende eine auffallende "... Abflachung der "Erfolgskurve" ..., in einigen Fällen sogar wieder ein deutlich negativer Trend ..." zu beobachten²⁾.

Insbesondere die Personalkosten nahmen 2 Jahre nach Beratungsende stärker zu als die der Vergleichsbetriebe; ebenso verringerte sich nach diesem Zeitraum die Umsatzrentabilität durchschnittlich stärker als bei den zum Vergleich herangezogenen Betrieben³⁾.

Aufgrund dieser Entwicklung kommt man zu einem äußerst wichtigen Resümee im Hinblick auf das Entscheidungsproblem: Einsatz interner oder externer Unternehmensberater.

Unterstellt man einmal, daß diese Tendenz unabhängig von der Unternehmensgröße auch für eine nachgewiesene Erfolgssteigerung in einem Großunternehmen gilt, so kann man daraus die Folgerung ableiten, daß durch eine einmalige externe Unternehmensberatung das Beratungsziel - z.B. langfristige Gewinnmaximierung oder irgendeine nachhaltige Wirtschaftlichkeits- und Rentabilitätssteigerung - nicht erreicht werden kann. Wenn aber das (dominierende Wirtschaftlichkeits-) Ziel der Unternehmensberatung nur durch eine langfristige oder dauernde Inanspruchnahme externer Unternehmensberater erreicht werden kann,

1) Vgl. Schetzka, B.: a.a.O., S. 107 ff.

2) Ebenda, S. 147.

3) Vgl. ebenda, S. 125 f.

weil man z.B. erneut Schwachstellen erwartet -, so ergeben sich daraus neue Gesichtspunkte in der Beurteilung der spezifischen Vor- und Nachteilsriterien der Alternativen: Einsatz interner oder externer Unternehmensberater. Die den Alternativen zugeordneten Vor- und Nachteile resultieren überwiegend aus der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit des Personals. Bei langfristiger oder dauernder Inanspruchnahme externer Unternehmensberater können - unter der Voraussetzung, daß es sich um dasselbe Personal handelt - gewisse Vor- und Nachteile abgebaut bzw. gegenstandslos werden. Die genannten Nachteile externer Berater¹⁾ werden eingeschränkt bzw. aufgehoben und somit gleich den Vorteilen der internen Stabsexperten. Eine langfristige externe Unternehmensberatung ermöglicht

- spezielle Unternehmenskenntnis, d.h. Personen-, Sach-, Kompetenz- und Verfahrensablaufkenntnis,
- sofortige Verfügbarkeit,
- Weiterverwendbarkeit aufgrund spezieller Unternehmenserfahrung und
- eine sichere Beurteilung der Qualitäten der Berater seitens der Unternehmensleitung.

Allerdings können Vorteile abgebaut und in der Einschätzung ähnlich oder gleich den Nachteilen internen Personals werden:

- die Gefahr der sogenannten Betriebsblindheit wächst,
- Einschränkung der Möglichkeit, Erfahrungen in anderen Unternehmen zu sammeln,
- die Autorität aufgrund der "Externität" wird geschwächt,
- Einschränkung der Objektivität durch eventuelle Bindung an Mitarbeiter usw. 2).

1) Vgl. S.17 ff. dieser Arbeit.

2) Vgl. ebenda, S. 21 f.

Wenn sich folglich bei einer langfristigen Beratung durch externe Unternehmensberater die spezifischen Vor- und Nachteile der Alternativen angleichen, so scheiden diese Vor- und Nachteilsriterien als Determinanten zur Lösung des Entscheidungsproblems aus. Damit bekommt die Entscheidung mit Hilfe einer Wirtschaftlichkeitsrechnung zusätzliches Gewicht.

Auf diese mögliche Lösung des Entscheidungsproblems wurden die Unternehmen im Fragebogen des Verfassers angesprochen¹⁾:

"Halten Sie es für möglich, den internen Berater z.B. durch Statusaufbesserung, dauernde Fortbildung usw. dem externen Berater gleichwertig zu machen?

() ja

() nein (bitte Begründung, ggf. auf Extrablatt)"

"Kann dann nach Ihrer Meinung die Entscheidung: Einsatz interner oder externer Berater z.B. mit Hilfe einer Wirtschaftlichkeitsrechnung gefällt werden?

() ja

() nein (bitte Begründung, ggf. auf Extrablatt)"

Auf die erste Frage entfielen folgende Antworten:

ja:	18
nein:	8
keine Angabe:	3.

Die Nein- Antworten enthielten Begründungen wie:

- "ist nicht gewollt, da Gleichwertigkeit Voraussetzung",
- "das Problem ist nicht vorhanden",

1) Vgl. Fragebogen an die Unternehmen, Frage 9a und b, Anhang, S. 287.

- "kommt mit vielen Branchen in Berührung zum Nutzen unseres Unternehmens",
- "interne Berater ist in der Regel ein Spezialist".

Nach diesem Ergebnis kann man tendenziell folgern, daß auch die Unternehmer die Möglichkeit der Einschränkung der Nachteile internen Beratungspersonals - wie Abhängigkeit¹⁾, Betriebsblindheit usw.²⁾ - durch Statusaufbesserung, laufende Fortbildung usw. sehen.

Eine Folgerung daraus, das Entscheidungsproblem mit Hilfe einer Wirtschaftlichkeitsrechnung zu lösen, wird nicht mit der gleichen Häufigkeit gezogen.

Die Frage wurde beantwortet mit:

ja:	15
nein:	9
keine Angabe:	5.

Nach überwiegender Ansicht der Antwortenden kann das Entscheidungsproblem durch eine Wirtschaftlichkeitsrechnung gelöst werden. Die relativ häufigen Nein-Antworten sind größtenteils in der mangelnden Datenbeschaffungsmöglichkeit begründet.

So wurden angeführt:

- "zu viele nicht quantifizierbare Einflußgrößen",
- "Einnahmen- und Ausgabenreihen nicht zuordenbar",
- "andere Kriterien ausschlaggebend".

Sowohl die vorangegangenen Ausführungen als auch die Überlegungen, die durchaus zur Entscheidungsfindung durch Vergleiche von Auszahlungsreihen führen³⁾, lassen allerdings die Relevanz der Begründungen bezweifeln.

1) Vgl. S. 21 ff.

2) Ebenda.

3) Vgl. S. 236 ff.

Abschließend sei noch einmal darauf aufmerksam gemacht, daß die Nachweisversuche über Möglichkeiten und Grenzen der Erfolgsfeststellung (und -prognose nach Beratungs-ende) ex-post angestellt wurden. Es muß aber betont werden, daß die Investitionsrechnung als Hilfsmittel zur Lösung des Entscheidungsproblems ex-ante Werte benötigt.

Der Wert der auf Vergangenheitswerten aufbauenden ex-post Betrachtungen liegt somit darin, daß auf den Vergangenheits- bzw. Gegenwartszahlen sämtliche Prognoseüberlegungen aufbauen können.

Obwohl in der Literatur Erfolgsprognosen v o r Beginn dispositiver Tätigkeiten als nicht möglich angesehen werden¹⁾, wird nach den Ergebnissen der eigenen Umfrage eine Erfolgsprognose v o r Beratungsbeginn in der Praxis vereinzelt vorgenommen. Zu der diesbezüglichen Frage:

"Gab es bei Ihnen Aufträge, die für Sie v o r Beratungsbeginn eine Erfolgsprognose - ausgedrückt in Rechengrößen - erstellten?"

äußerten sich Unternehmen sowie Unternehmensberater wie folgt²⁾:

Antwort	"Unternehmen"	"Unternehmensberater"
- nein	14 (49 %)	10 (50 %)
- ja	10 (34 %)	6 (30 %)
- keine Angaben	5 (17 %)	4 (20 %)
	29	20

Innerhalb der Nein-Antworten gaben 5 der 14 Unternehmen Begründungen ihrer Entscheidung wie:

- "nur gedankliche Erfolgserwartung besteht",
- "zu viele Unwägbarkeiten",

1) Vgl. Huch, B.: Forschung und Entwicklung - ein betriebsnotwendiger Tatbestand!, in: ZfbF 1972, S. 621.

2) Vgl. im folgenden Fragebogen an die Unternehmen, Fragen

- "erst in der Nachuntersuchung lassen sich Ist-Kosten ermitteln",
- "ist nicht durchführbar",
- "Beratungsgebiete lassen es grundsätzlich nicht zu",

und 2 der 10 Unternehmensberater nannten Argumente wie

- "unseriöses Vorgehen",
- "Unternehmensberatung ist ein Dienstleistungsverhältnis; die Realisierung der empfohlenen Maßnahmen obliegt dem Klienten, der die Managementverantwortung trägt".

Auch hier sind Aussagen über eine Korrelation von Beratungssektor bzw. -gebiet und der Häufigkeit von Erfolgsprognosen v o r Beratungsbeginn aufgrund des geringen Zahlenmaterials kaum zu treffen. Die Unternehmen machen zwischen 0 und 6mal pro Beratungssektor Angaben, wobei die meisten Angaben - wie schon zuvor bei der Erfolgsprognose n a c h Beratungsende - in den Gebieten "Markt und Absatz" (11), "Technik" (11) und "Anlagenplanung" (15) und die wenigsten in den Gebieten "Rechnungswesen" (1), "Personalwesen" (1) und "Verwaltung" (2) zu verzeichnen waren.

Die Unternehmensberater antworteten zur selben Frage überwiegend insgesamt nur einmal pro Beratungssektor. Es lassen sich daher weder aus der Häufigkeit noch aus den Prozentsätzen, mit denen die Prognosen pro Sektor aufgestellt wurden sowie aus den prozentualen Abweichungen verwertbare Folgerungen ziehen. In den Unternehmen wurden die Erfolgsprognosen überwiegend zu 100 % pro Sektor, nur vereinzelt zu 40, 70, 80 und 90 % durchgeführt; die Abweichungen wurden durchschnittlich mit ± 25 %, allein im Bereich der Datenverarbeitung mit ± 40 % angegeben.

Weder die verbalen Begründungen noch die Antworten zum Fragenkomplex der Erfolgsprognose v o r Beratungsbeginn lassen allerdings über die These "in der Unternehmenspraxis werden vereinzelt Erfolgsprognosen v o r Beratungsbeginn durchgeführt" hinausgehende verwertbare Aussagen zu. Die vorstehenden Ausführungen sollen nicht darüber hinwegtäuschen,

daß Unternehmensberatungen ihren Schwerpunkt dort haben, wo es um sehr komplexe grundsätzliche Fragen der Unternehmensführung geht, die vielfach mit Änderungen in der Organisationsstruktur verbunden sind¹⁾. Hier entstehen die eigentlichen Schwierigkeiten bei der Erfassung und Bewertung der Ergebnisgrößen.

In der Diskussion um deren Bewältigung wird die Verwendbarkeit des Nutzenbegriffs als gemeinsamer Nenner für die Feststellung von Ergebnissen dispositiver Tätigkeiten geprüft²⁾. Erwartete quantifizierbare und nicht-quantifizierbare Ergebniselemente eines Unternehmensberatungsprozesses müßten somit in einen Nutzwert transformiert werden, der den Beitrag der Ergebniselemente zur Zielerreichung wiedergibt³⁾.

Die Einwände gegen diese Vorgehensweise, die gleichzeitig ihre Übernahme zur Lösung des vorliegenden Entscheidungsproblems nicht ratsam erscheinen läßt, sind bereits im Zusammenhang mit der Gleichnamigmachung von Zielkomponenten verdeutlicht worden⁴⁾.

1) Vgl. Heigl, A.: Zum Entscheidungsproblem: fremde oder eigene Unternehmensberatung, a.a.O., S. 11; Kormann, H.: a.a.O., S. 253 ff.

2) Ausgangspunkt der Nutzenkonzeption ist die traditionelle Konsumtheorie; der Nutzen als Maß der Bedürfnisbefriedigung des Konsumenten wurde in die Unternehmungstheorie als Maß für den Grad der unternehmerischen Zielerreichung übernommen; vgl. Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 147 ff. Mit der Messung des erwarteten Nutzens von Gegenständen, Ereignissen, Zuständen und ihren Eigenschaften beschäftigten sich von Neumann und Morgenstern; vgl. von Neumann, J., Morgenstern, O.: Spieltheorie und wirtschaftliches Verhalten, Würzburg 1961; Brede, H.: a.a.O., S. 77 ff.; vgl. zu dieser Problemstellung auch die Arbeit von Bachthaler, D.: Die Anwendungsmöglichkeit der Cost-Benefit-Analyse in der Unternehmung. Diss. Basel 1971 sowie die dort genannte Literatur.

3) Vgl. auch zu den Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung der Nutzwertanalyse als Planungsinstrument zur Entscheidungsfindung bei der Auswahl komplexer Projekialternativen Zangemeister, C.: a.a.O.

4) Vgl. S. 91 ff. dieser Arbeit.

Der Nutzwert ist das Ergebnis individuell-subjektiver Urteile, mit anderen Worten die Transformation muß durch aufgrund von Beobachtungen und/oder Entscheidungsspielen entstandenen Präferenzen eines oder mehrerer Entscheidungsträger erfolgen¹⁾.

Im Falle einer auf dem Urteil nur eines Entscheidungsträgers und seiner individuellen Präferenzstruktur basierenden Nutzenfunktion entsteht das Problem der generellen Gültigkeit, die aber im Hinblick auf die komplexe Struktur der Zielerreichungskomponenten verneint werden muß. Die in der Literatur anzutreffende Hypothese einer "relativen Gleichförmigkeit und Konstanz unternehmerischer Nutzenskalen"²⁾ ist jedoch nach unserer Meinung für die Präferenzstruktur eines Entscheidungsträgers bzw. mehrerer Entscheidungsträger eines Unternehmens, die sie aus den verflochtenen Imponderabilien einer Unternehmensberatung gewinnen sollen, nicht aufrechtzuerhalten. Aufgrund dieser Gegenargumente wurden Gedanken von Thurstone³⁾ aufgegriffen, der psychometrische Nutzenmessungen als Instrument zur Wirtschaftlichkeitsrechnung verwendet hat und die auf die wirtschaftliche Beurteilung von Verwaltungsentscheidungen übertragen wurden⁴⁾.

Der praktischen Durchführbarkeit auch dieser Wirtschaftlichkeitsmessung sind jedoch enge Grenzen gesetzt⁵⁾, da neben

1) Vgl. dazu auch die Ausführungen von Heinen über die Möglichkeiten einer empirischen Bestätigung von hypothetisch angenommenen Verläufen von Nutzenfunktionen; Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 154 ff.

2) Ebenda, S. 155.

3) Vgl. Thurstone, L.L.: A Law of Comparative Judgement, in: Psychological Review, Vol. XXXIV (1927), S. 273 - 286, Wiederabdruck: Thurstone, L.L.: The Measurement of Values, Chicago 1960; S. 39 - 49 zitiert bei Brede, H.: a.a.O., S. 83 ff.

4) Vgl. Brede, H.: a.a.O., S. 83 ff.

5) Vgl. ebenda, S. 123 ff.; Heigl, A.: Zum Entscheidungsproblem: fremde oder eigene Unternehmensberatung, a.a.O., S. 6.

einer großen Anzahl von notwendigen Urteilsabgaben der Sachverständigen zwecks Gewinnung von Nutzenkurven und den damit verbundenen hohen Kosten des Beurteilungsverfahrens vor allem subjektive Hemmnisse die Anwendungsbereiche stark reduzieren¹⁾. Letztlich soll auf die Zuhilfenahme von Nutzwerten aufgrund des bestehenden Maßstabsproblems verzichtet werden. Bezieht man die Nutzwerte nämlich in eine Wirtschaftlichkeitsrechnung ein, müssen die Ergebnisse der Beratung am Einsatz gemessen werden, was voraussetzt, daß Einsatz- und Erfolgskomponenten mit einem Maßstab, d.h. in denselben Einheiten gemessen werden müssen.

Transformiert man folglich meßbare Auszahlungsströme in Nutzwerte, so würde man auf ursprünglich vorhandene und aussagefähigere Informationen zur Lösung des Entscheidungsproblems verzichten.

Nachdem somit das Problem der Erfassung und Bewertung von Beratungsergebnissen nur für spezielle Bereiche und Beratungsaufgaben als lösbar anzusehen ist, soll im folgenden auf die Möglichkeiten und Grenzen der Zurechenbarkeit dieser Ergebnisse eingegangen werden.

1) Vgl. Brede, H.: a.a.O., S. 129 f.

5.1.2.2. Analyse des Problems der Zurechnung von Beratungsergebnissen

Die Frage der Zurechenbarkeit von Auszahlungs- und insbesondere Einzahlungsströmen auf einzelne Investitionsobjekte gehört zu den viel diskutierten Problemen der Investitionsrechnungen. Während die Zurechnung von Auszahlungen überwiegend ohne Bedenken vorgenommen wird, hat sich um die Zurechenbarkeit von Einzahlungen auf Investitionsobjekte eine Kontroverse entzündet¹⁾, die unter der Voraussetzung nicht eindeutig charakterisierbarer Zahlungsströme bis zur Ablehnung jeglicher Wirtschaftlichkeitsrechnungen führte²⁾.

Diesem generellen Zweifel an dem Sinn von Investitionsrechnungen ist aber - trotz des noch ungelösten Zurechnungsproblems - weder für den Bereich der Sachinvestitionen - in dem die Diskussionen geführt werden - noch für

1) Vgl. Jacob, H.: Neuere Entwicklungen in der Investitionsrechnung, in: ZfB 1964, S. 487 ff.; Klinger, K.: Das Schwächebild der Investitionsrechnungen. Ein Diskussionsbeitrag, in: DB 1964, S. 1821 ff.; Ganske, H.: a.a.O., S. 384 ff.; Hilgert, S.: Zur Berücksichtigung von Erträgen in Investitionsrechnungen, in: DB 1966, S. 81 ff.; Adam, D.: Das Interdependenzproblem in der Investitionsrechnung und die Möglichkeiten einer Zurechnung von Erträgen auf einzelne Investitionsobjekte, in: DB 1966, S. 989 ff.; Schneider, D.: Investition und Finanzierung, a.a.O., S. 264 ff.

2) "Unabdingbare Voraussetzung dafür, diese Methoden (z.B. Kapitalwertmethode, d. Verf.) anwenden zu können, ist der Umstand, daß sich die betrachteten Investitionsmöglichkeiten jeweils eindeutig durch Auszahlungs- und eine Einzahlungsreihe charakterisieren lassen. Besteht diese Möglichkeit nicht, so sind die hier genannten klassischen Methoden der Investitionsrechnung nicht zu gebrauchen". Jacob, H.: a.a.O., S. 489; in seiner Auffassung weiter geht Klinger: "Die Vorstellung, daß man die Erträge einer Maschine bestimmen, ja daß man sie darüber hinaus sogar im voraus ermitteln kann, ist, betriebswirtschaftlich betrachtet, absurd ... Die in der Annahme von Einnahmeströmen aus einer Maschine liegende Willkür macht die Theorie der dynamischen Investitionsrechnung praktisch unbrauchbar." Klinger, K.: a.a.O., S. 1823.

den der Personalinvestition zuzustimmen. Da eine Unternehmung nie mit "eindeutigen" Zahlungsreihen rechnen kann, würde sie auf ein grundsätzlich anerkanntes Entscheidungsinstrument verzichten, dessen Anwendung wenigstens auf die Auszahlungsreihen einer Investition zu wertvollen Entscheidungsergebnissen führen kann.

Versucht man eine Analyse des Zurechnungsproblems durchzuführen, so muß eine aus der Personalinvestition resultierende Einzahlungssteigerung bzw. Auszahlungsminderung unterstellt werden. Es wird die Prämisse aufgestellt, daß es bei konstantem bzw. einem dem Extrapolationstrend ohne Beratungstätigkeit folgenden Ergebnisverlauf auch keine entscheidungsrelevanten Ergebnisse und somit auch keine Zurechnungsproblematik geben kann. Entscheidungsrelevant sind dann bei gegebenem Kalkulationszinsfuß allein Höhe und zeitliche Verteilung der Auszahlungsreihen¹⁾. Das Problem der Ergebniszurechnung entsteht dadurch, daß an der Zielverwirklichung - z.B. einer Gewinnsteigerung um X% pro Periode oder der langfristigen Maximierung des Gewinnes - sämtliche Unternehmensbereiche beteiligt sind; ein z.B. durch eine veränderte Organisation oder eine Marketingberatung erreichte Ergebnissteigerung ist durch das Zusammenwirken aller Bereiche des Unternehmens entstanden bzw. kann zusätzlich durch unternehmensexterne Einflüsse determiniert sein.

Die entscheidende Frage besteht nun darin, zu klären, welcher verursachungsgerechte Anteil der Beratungstätigkeit zuzurechnen ist, wobei die Annahme getroffen wird, daß das Ergebnis bereits realisiert und der Höhe nach bekannt ist²⁾. Eine Überlegung zur Lösung des Zurechnungsproblems

1) Vgl. Kruschwitz, L.: a.a.O., S. 153; Canske, H.: a.a.O., S. 385.

2) Bereits hier sei betont, daß die Lösungsvorschläge nur finale Gedankengebäude darstellen; vgl. in diesem Zusammenhang auch Ehrhart, P.: Die Zurechenbarkeit von Kosten und Leistungen auf der Grundlage kausaler und funktionaler Beziehungen, Stuttgart 1967. Ehrhart betont, daß sich geistige Tätigkeiten - z.B. auch eine Beratung - einer kausalen Betrachtungsweise entziehen; vgl. ebenda, S. 25 f. Derartige Gedankengebäude sind oft nur unter

besteht in der gedanklichen Trennung der Leistungen der anderen Unternehmensbereiche von denen der Unternehmensberater; mit anderen Worten werden die Aktionen der Unternehmensberater zuerst aus den Handlungen der übrigen Unternehmensbereiche herausgelöst bzw. zu denen der anderen hinzugefügt¹⁾. Während bei Zusammenwirken der übrigen Unternehmensbereiche bzw. einer Gruppe von Aktivitäten ein Ergebnis in Form von Einzahlungen erzielbar ist, kann die interne Unternehmensberatungsabteilung bzw. deren einzelne Aktivitäten isoliert keine Ergebnisse erwirtschaften. Wird sie nun in das bestehende Unternehmen integriert, so kann man der Unternehmensberatungsabteilung die gesamte Ergebnissteigerung im Sinne einer *causa finalis* zurechnen²⁾.

Abweichend von der völligen Eliminierung bzw. Hinzufügung wäre eine grenzanalytische Betrachtungsweise denkbar, in der durch (partielle) Substitution Ergebnisveränderungen aufgrund der Einschränkung oder Ausdehnung von Unternehmensberatertätigkeiten zugerechnet werden könnten. Diese Vorgehensweise abstrahiert aber insofern mehr als die der totalen Substitution von der ökonomischen Realität, als sie Funktionalbeziehungen homogener Art und ersten Grades zwischen dem Einsatz der Beratungsabteilung und ihrem Ergebnisbeitrag voraussetzt³⁾, d.h. eine Erhöhung der Auszahlungen für die Beratungsabteilung um $k\%$ führt zu einer Steigerung des Ergebnisbeitrags um dieselben $k\%$.

1) Vgl. dazu auch Schneider, D.: Theoretisches und praktisches Denken in der Unternehmensrechnung, in: Wissenschaft und Praxis. Festschrift zum 20-jährigen Bestehen des Westdeutschen Verlages 1967, Köln und Opladen 1967, S. 237 ff.; ders.: Kostentheorie und verursachungsgemäße Kostenrechnung, in: ZfhF, NF, 1961, S. 696. Brede spricht in diesem Zusammenhang vom Verfahren der totalen Substitution; vgl. Brede, H.: a.a.O., S. 64.

2) Vgl. Ehrt, R.: a.a.O., S. 22 ff.

3) Vgl. Brede, H.: a.a.O., S. 65 f.

Ein weiterer Ansatz zur Ergebniszurechnung auf verschiedene Abteilungen einer Unternehmung unterstellt, daß die Unternehmensorganisation als Koalition von Abteilungen anzusehen ist und löst das Problem der Ergebniszurechnung mit Hilfe von Koalitionsmaßen, sogenannten Shapley-Werten¹⁾. Die Ergebnisverteilung wird als spieltheoretisches Problem behandelt. Die Bedenken gegen dieses Zurechnungsverfahren liegen in seiner Abhängigkeit von der Organisation und seiner unter gewissen Umständen bewirkenden Ergebnisminderung der einzelnen Handlungen im Koalitionsfall²⁾.

Der Praktikabilität dieser Methoden, in denen von dem erreichten oder extrapolierten Unternehmenserfolg ausgegangen und die über diesem Wert oder Trend liegende Steigerung der Unternehmensberatungstätigkeit zugerechnet wird, sind jedoch enge Grenzen gesetzt. Festgestellte Ergebniszunahmen bzw. Trendabweichungen können ihre Ursachen in höherer Effizienz anderer Unternehmensbereiche haben, die nicht durch die Beratungstätigkeit ausgelöst wurden; darüber hinaus können sie verursacht worden sein durch Datenänderungen, auf die die Unternehmung bzw. die Gruppe von Aktivitäten als Folge konjunktureller, wettbewerbsmäßiger und anderer außerbetrieblicher Determinanten keinen Einfluß hat.

Eine weitere Lösungsmöglichkeit des Zurechnungsproblems könnte man über die Bildung von Verrechnungspreisen versuchen, mit denen Leistungstransfers zwischen den Abteilungen eines Unternehmens oder zwischen dem Unternehmen

1) Vgl. Shubik, M.: Incentives, Decentralized Control, the Assignment of Joint Costs and Internal Pricing, in: Management Science 1962, S. 325 ff.; Shapley, L.S.: A Value for n - Person Games, in: Kuhn, H.W., Tucker, A. W. (Hrsg.): Contributions of the Theory of Games, Princeton 1953, S. 207 ff.

2) Vgl. Schneider, D.: Zielvorstellungen und innerbetriebliche Lenkungspreise in privaten und öffentlichen Unternehmungen, a.a.O., S. 271 ff.

und der Außenwelt bewertet werden.

Folglich bestehen die Aufgaben der Verrechnungspreise u.a. in:

- einer Lenkungsfunktion (dezentraler Entscheidungen auch über die Investitionsprogramme von Teilbereichen einer Unternehmung,
- der Ermittlung des Erfolges von Abteilungen, Divisionen usw. 1).

Die Gedanken der Lenkungsfunktion gehen auf die von Schmalenbach entwickelten "Betriebswerte" zurück, unter denen er eine Geltungssache für den Wertansatz von Faktoreinsatz- und -ausbringungsmengen versteht, wobei die Betriebswerte in einer Unternehmung Güter und Dienstleistungen jeweils ihrer wirtschaftlichsten Verwendung entsprechend zuführen²⁾.

Das wichtigste Anwendungsgebiet der Betriebswertrechnung sieht Schmalenbach darin, als Instrument für eine pretiale Lenkung zu dienen, d.h. die Lenkung des Faktoreinsatzes und der innerbetrieblichen Leistungen soll gemäß der Zielsetzung mit Hilfe von Preisen erfolgen³⁾. Diese Aufgabe soll dadurch erreicht werden, daß über die Maximierung des Abteilungsgewinnes zugleich der Unternehmensgewinn maximiert wird. Betriebswerte werden entweder durch die Grenzkosten oder durch den Grenznutzen bestimmt⁴⁾; für

1) Vgl. dazu Coenenberg, A.G.: Verrechnungspreise zur Steuerung divisionalisierter Unternehmen, in: WiSt 1973, S. 374 ff.; vgl. zu den Zielsetzungen, die mit Hilfe der Verrechnungspreise verfolgt werden sollen, auch: Riebel, P.: Rechnungsziele, Typen von Verantwortungsbereichen und Bildung von Verrechnungspreisen, in: ZfbF 1973, Sonderheft 2, S. 11 f.

2) Vgl. Schmalenbach, E.: Selbstkostenrechnung und Preispolitik, 8. Aufl., Köln und Opladen 1963, S. 148. Schmalenbach unterstellt für die Bildung und Verwendung der Betriebswerte das Ziel Gewinnmaximierung. Nach Schneider können die Betriebswerte allen Planungs- (und Kontroll-)rechnungen zugrundegelegt werden; vgl. Schneider, D.: Zielvorstellungen und innerbetriebliche Lenkungspreise in privaten und öffentlichen Unternehmen, a.a.O., S. 265 ff.

3) Vgl. Schmalenbach, E.: a.a.O., S. 4.

4) Vgl. ebenda, S. 151; Max, H.: Pretiale Lenkung und Rechnungswesen, in: Handwörterbuch des Rechnungswesens, Stuttgart 1970, Sp. 1434 f.

die Grenzkosten hat, die zuvor erwähnte Aufgabe bereits Stackelberg bewiesen, für den Grenznutzen wird sie durch das Preistheorem der Linearen Programmierung gelöst¹⁾.

Um die Gedanken der pretilen Lenkung zur Lösung des Zurechnungsproblems zu verwenden, muß auf die Ergebnismessung zurückgegriffen werden. Pretil können nämlich nur Unternehmensbereiche gelenkt werden, deren mengenmäßige Leistung gemessen werden kann²⁾.

Eine Zurechnung des Erfolges auf eine Unternehmensberatungsabteilung (oder gar die Planung des Ergebnisses) mit Hilfe von Betriebswerten als Verrechnungspreisen ist somit aufgrund des breiten Spektrums der Nichtmessbarkeit des Beratungsergebnisses nicht möglich³⁾; damit ist auch die weiter oben genannte Aufgabe der Verrechnungspreise - die Ermittlung des Erfolges von Abteilungen - für eine Unternehmensberatungsabteilung nicht zu lösen.

Gerade in jüngster Zeit griff die betriebswirtschaftliche Diskussion die Problematik der Verrechnungspreise verstärkt auf⁴⁾.

-
- 1) Vgl. Hax, H.: a.a.O., Sp. 1435; Schneider, D.: Zielvorstellungen und innerbetriebliche Lenkungspreise in privaten und öffentlichen Unternehmungen, a.a.O., S. 265 ff.
 - 2) Vgl. Drumm, H.J.: Theorie und Praxis der Lenkung durch Preise, in: ZfbF 1972, S. 255.
 - 3) Vgl. dazu auch Schneider, D.: Zielvorstellungen und innerbetriebliche Lenkungspreise in privaten und öffentlichen Unternehmungen, a.a.O., S. 268 ff.
 - 4) Vgl. Jaensch, G.: Innerbetriebliche Verrechnungspreise im Blickwinkel von Theorie und Praxis, in: DB 1972, S. 1301 ff.; vgl. darüber hinaus insbesondere die Beiträge der Referenten der Schmahlenbach-Gesellschaft auf der Tagung im Juli und Sept. 1971 in Frankfurt a. M., wiedergegeben in: ZfbF 1973, Sonderheft 2 "Verrechnungspreise".

Obwohl Riebel im Rahmen des Fachgespräches der Schmalenbach-Gesellschaft 1971 in seinem einführenden Übersichtsbeitrag den Schwerpunkt des Verrechnungspreisproblems unter anderem bei Verantwortungsbereichen sieht, die über keine eigenen Marktbeziehungen verfügen - er bezeichnet sie im Gegensatz zu einem "profit-center" als "cost-center"¹⁾ -, wird in keinem der vierzehn Beiträge auf die Problematik der Verwendung von Verrechnungspreisen in einer Dienstleistungsabteilung - die man danach als cost-center benennen kann - eingegangen wobei jedoch im Vorwort die Forderung nach Bestimmung von Verrechnungspreisen, " ... mit deren Hilfe man für jeden Geschäftsbereich den auf seine Aktivität zurückzuführenden Erfolg ermitteln ..."²⁾ kann, betont wird.

In der Literatur als auch in der Praxis wird die Frage der Verwendung von Marktpreisen - ggf. um Ab- oder Zuschläge bereinigt³⁾ - als Verrechnungspreise diskutiert⁴⁾. Sie interessiert insofern für das vorliegende Problem, als die Möglichkeit zu klären ist, ob die Marktpreise eine Erfolgsermittlungsfunktion übernehmen können. Daß Marktpreise vorhanden sind, beweist die Relevanz des Entscheidungsproblems und als "Erfolg" müßten dann die " ... ersparten Honorare(-) von externen Beratern als Ersatzgrößen (für) die Einnahmen fungieren ..."⁵⁾. Die Probleme der Übernahme eines - als höher unterstellten - Marktpreises ergeben sich aber dadurch, daß auf dem externen Markt kein einheitlicher Marktpreis existiert und sich daraus

1) Vgl. Beiträge der Referenten der Schmalenbach-Gesellschaft, a.a.O., S. 12.

2) Ebenda, S. 6.

3) Vgl. Jaensch, G.: a.a.O., S. 1303 f.

4) Vgl. Coenenberg, A.G.: Verrechnungspreise zur Steuerung divisionalisierter Unternehmen, a.a.O., S. 376 f.; Riebel, P.: Rechnungsziele, Typen von Verantwortungsbereichen und Bildung von Verrechnungspreisen, a.a.O., S. 15 f.; Drumm, H.J.: a.a.O., S. 258 f. und S. 263.

5) Heigl, A.: Zum Entscheidungsproblem: fremde oder eigene Unternehmensberatung, a.a.O., S. 11.

die Möglichkeit eröffnet, einen Durchschnittspreis oder Grenz-Marktpreis anzusetzen. Es bleibt außerdem offen, wie diese Preise festgestellt werden können, ohne die Beratungsleistung und damit das -ergebnis in den Kalkül einzubeziehen, mit anderen Worten, eine Einbeziehung des Beratungsergebnisses erscheint unumgänglich. Bei Unterstellung desselben Ergebnisses beider Alternativen würde der Erfolg einer Beratungsabteilung vom Markt der Beratungsunternehmen determiniert werden und die (Zusatz-)Erfolge - verstanden als Auszahlungsdifferenz - wären " ... um so größer, je teurer externe Berater sind, und um so niedriger, je billiger ihre externen Beraterleistungen sind"¹⁾. Dann wäre u.E. der Umweg um diese Fiktion nicht nötig, da das Entscheidungsproblem als gelöst anzusehen wäre: der Entscheidungsträger würde wohl die Alternative mit den geringeren Auszahlungen - also den Aufbau einer internen Beratungsabteilung - wählen.

Wird die Annahme gleichen Ergebnisses fallen gelassen und unterstellt, daß bei höheren Honoraren aufgrund besserer Qualität der externen Berater - bei gleicher Anzahl der Berater und gleichem Beratungszeitraum - ein höheres Ergebnis erreicht wird, so würden sich diese "fiktiven Einzahlungen" bei der internen Alternative verringern, wenn die Ergebniszunahme größer als die Differenz zwischen den Auszahlungen für die externen Berater abzüglich der für die internen Berater ist. Derartige Annahmen über die Höhe der Ergebnisse machen aber einen Umweg über die Erfolgsermittlungsfunktion der Verrechnungspreise - hier in Form von Marktpreisen - nicht notwendig. Aufgrund der aufgezeigten Schwierigkeiten im Zusammenhang mit der Erfassung, Bewertung und Zurechnung von Beratungsergebnissen scheitert - mit wenigen Ausnahmen - bei den überwiegend zu lösenden Fällen komplexer Beratungsaufgaben eine Einbeziehung von Einzahlungsreihen in eine Kapitalwertrechnung.

1) Vgl. Heigl, A.: Zum Entscheidungsproblem: fremde oder eigene Unternehmensberatung, a.a.O., S. 11.

Die Einmaligkeit dieser Unternehmensberatungsprozesse, in denen die Ergebnisse durch den Einsatz immaterieller Einsatzfaktoren und unter jeweils anderen Bedingungen erreicht werden, lassen - auch unter Zuhilfenahme der Rechenverfahren zur Berücksichtigung von Unsicherheiten - eine hinreichende Ermittlung von Einzahlungsströmen nach der Höhe, Dauer und zeitlichen Verteilung im Planstadium nicht zu.

Somit lassen sie auch keine Begründungen für die etwaige Annahme unterschiedlicher Beratungsergebnisse (als Summe abgezinster Einzahlungsströme) in Abhängigkeit von den verschiedenen Alternativen: Einsatz interner oder externer Berater aufstellen¹⁾. Folglich wird in den weiteren Ausführungen von alternativenunabhängigen, gleichen diskontierten Einzahlungsgrößen ausgegangen und versucht, als Entscheidungshilfe wenigstens Auszahlungsreihen der beiden eindeutigen Alternativen ex-ante festzustellen. Einer Analyse der Auszahlungsreihen, die im Falle der Einrichtung einer internen Unternehmensberatungsabteilung anfallen, schließen sich kurze Erörterungen der als Datum betrachteten Auszahlungsreihen für externe Berater an. Entscheidungskriterium für die Alternativenwahl ist dann bei einem gegebenen Kalkulationszinsfuß diejenige Alternative, die den niedrigsten Gegenwartswert der Auszahlungsreihen aufweist.

1) Diese Aussage wird auch nicht durch die Ergebnisse der Eigenuntersuchung, S. 58 f. falsifiziert, da deren Signifikanz nicht gegeben ist.

5.1.3. Analyse der Auszahlungsreihen für den Aufbau einer i n t e r n e n Unternehmensberatungsabteilung

5.1.3.1. Auszahlungen v o r Auftragsdurchführung

Art und Höhe der Auszahlungen v o r Beratungsbeginn werden durch Vorgänge verursacht, die mit dem Anwerb- und Einstellungsprozeß sowie schwergewichtig mit dem Anlernprozeß zusammenhängen¹⁾. Diese Auszahlungen lassen sich grundsätzlich in drei Kategorien gliedern:

1. Auszahlungen verursacht durch administrative Arbeiten und Einarbeitungs- und Überwachungsaufgaben im Zusammenhang mit der Einstellung des neuen internen Beraters.
2. Auszahlungen direkt verursacht durch den neuen internen Berater.
3. Auszahlungen verursacht durch Leistungen Dritter.

Im Rahmen des Anwerb- und Einstellungsprozesses fallen Auszahlungen an durch:

- Anzeigen und Werbung,
- Stellenvermittlung,
- Graphologische, medizinische, psychologische Gutachten,
- Zahlungen im Zusammenhang mit der Wohnungssuche, Umzug usw.,
- Anteilige Gehaltszahlungen der mit dem Studium, der Beantwortung der Bewerbungen, Referenzen usw. befaßten Personen,
- Gehaltszahlungen während der Einstellungsphase.

1) Einen Katalog kostenverursachender Vorfälle im Zusammenhang mit einem Einstellungs- und Einarbeitungsprozeß für neu einzustellendes Bankpersonal bringt Dönni, B.: a.a.O., S. 11.

Zur Summe dieser Anwerb- und Einstellungsauszahlungen, die beträchtliche Ausmaße annehmen kann¹⁾, fallen vor Beginn der Durchführung des Beratungsprozesses Ausbildungsauszahlungen an.

Die Art der Ausbildungsauszahlungen hängt ab von der organisatorischen Einordnung des Ausbildungsvorganges. So kann die Ausbildung außerbetrieblich und/oder innerbetrieblich erfolgen²⁾, wobei die innerbetriebliche Ausbildung durch eigens dafür angestelltes Personal und kurzfristig engagierte Ausbilder durchgeführt werden kann.

Die Höhe der Ausbildungszahlungen ist abhängig von dem Qualifikationsprofil und der bisherigen Tätigkeit des Beraters, dem Schwierigkeitsgrad der Tätigkeit, der Art der Unterweisung und der Fähigkeit des Ausbilders.

Die Ausbildungsauszahlungen setzen sich aus folgenden Komponenten zusammen:

- Gehaltszahlungen (incl. Sozialleistungen und Pensionszahlungen) für den neuen Berater während der Ausbildungsphase
- Gehaltszahlungen (incl. Sozialleistungen und Pensionszahlungen) der einweisenden Person(en) während der Ausbildungsphase
- Anteilige Auszahlungen der außerbetrieblichen Ausbildung (Kursgebühren, Reise- und Aufenthaltskosten)
- Anteilige Auszahlungen für innerbetriebliche Ausbildung (Kosten der internen Bildungsstätten für Lehrgänge, Seminare usw.)

Bei der Aufstellung der erwarteten Ausbildungsauszahlungen könnte die Unternehmung überlegen, ob sie zusätzlich Per-

1) Zimmerer verdeutlicht durch Beispiele, daß derartige Auszahlungen bereits für Personal in der unteren Unternehmenshierarchie zwischen 20.000,-- und 40.000,-- DM pro Neueinstellung betragen können; vgl. HB v. 18.7.72, S. 12: Aktivum "Belegschaft" bestimmt heute "Wert" eines Unternehmens.

2) Einen Katalog unternehmensexterner und -interner Ausbildungsmöglichkeiten sowie deren Gestaltungsalternativen zeigen Hackstein, R., Nüssgens, K.H., Uphus, P.H.: Personalentwicklung im System Personalwesen, in: Fortschrittliche Betriebsführung 1972, S. 93 ff. Für die Entscheidung interne oder externe Ausbildung werden u.a. die Unternehmensgröße, vorhandene Ausbildungseinrichtungen, Erwartungen über Anzahl der Auszubildenden, Art und Dauer der Ausbildung und bestehende externe Ausbildungsmöglichkeiten maßgeblich sein.

sonal anderer Abteilungen an den Ausbildungsmöglichkeiten teilnehmen läßt, um es in Personalabwesenheitszeiten - sei es für vorübergehend ausfallendes internes Personal oder zur Überbrückung bei Arbeitsplatzwechsel - einzusetzen. Die Erfassung dadurch entstehender Mehrauszahlungen, z.B. für Lehrmaterialien, Kursgebühr, Reise- und Aufenthaltskosten würde keine Schwierigkeiten bereiten; zwecks rechentechnischer Vereinfachung müßten diese gesamten Mehrauszahlungen der Unternehmensberatungsabteilung zugerechnet werden.

Die Ermittlung der umfangreichsten Komponenten der Anwerb-, Einstellungs- und Ausbildungsauszahlungen wird mit Hilfe der Betriebsabrechnung keine besonderen Schwierigkeiten bereiten. So sind ohne großen Aufwand festzustellen die

- Auszahlungen für Anzeigen, Gutachten, Wohnraumbeschaffung
- Gehaltsauszahlungen für die eingestellten Experten und
- Auszahlungen für interne und externe Ausbildung.

Mögliche Ungenauigkeiten, die im Zusammenhang mit der Zurechnung von Auszahlungen verursacht durch Leistungen Dritter, entstehen können, beeinflussen aufgrund ihrer relativ geringen Höhe das Ergebnis nicht.

5.1.3.2. Auszahlungen während der Auftragsdurchführung

Im folgenden sollen die Komponenten der Auszahlungsreihen, die während der Durchführung eines Beratungsauftrages auftreten können, analysiert werden. Dazu werden schwergewichtig die Gehaltszahlungen für das Beratungspersonal zählen, Auszahlungen im Rahmen von Fortbildungsprozessen, Auszahlungen, die durch Fluktuation entstehen, sowie Gehaltszusatzauszahlungen.

Bei den Gehaltszahlungen und Gehaltszusatzzahlungen wird davon ausgegangen, daß die Gehälter gemäß den Fähigkeiten des Personals, nach denen sie eingesetzt sind, bezahlt werden. Hierbei werden Gehaltsklassen für jeweilige Qualifikationsanforderungsspannen mit Hilfe der analytischen Arbeitsbewertung konstruiert, wobei durchaus für die einzelnen Qualifikationsspannen mehrere Gehaltsklassen in Frage kommen können. Die Wahl der Gehaltsstufe innerhalb einer Spanne kann z.B. durch das Alter und die Betriebszugehörigkeitsdauer bestimmt werden. Die Schwierigkeiten der Vorausberechnung der Gehaltszahlungen - als wohl dem größten Auszahlungsfaktor - über einen großen Zeitraum hinweg, liegen einmal in deren Abhängigkeit von externen Gehaltsdeterminanten und zum anderen in von den Beratern selbst zu vertretenden Parametern. So ist die Gehaltsentwicklung abhängig von tariflichen Bestimmungen und damit von der allgemeinen Konjunkturentwicklung und der Verhandlungsstärke der Tarifpartner. Andererseits eröffnen Fortbildungsmöglichkeiten und deren Inanspruchnahme einen hierarchischen und damit allgemein auch gehaltsmäßigen Aufstieg. Von dem Genauigkeitsgrad der Antizipation dieser Determinanten wird die Richtigkeit der Vorausberechnung der Gehaltszahlungen abhängen.

Die Gehaltszusatzzahlungen, die bei Angestellten 30% der gesamten Personalauszahlungen betragen können¹⁾, fallen

1) Vgl. Graphik in: Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 30.5.1974, S. 12.

aufgrund gesetzlicher Vorschriften bzw. von Tarifen oder infolge freiwillig zugesagter Leistungen an die Arbeitnehmer neben dem Gehalt an. Sie setzen sich zusammen aus:

- Bezahlter Arbeitsfreistellung
 - Urlaubstage
 - Krankentage
 - Sonstige Freistellungen
- Sonderzahlungen (einmalige und laufende)
 - zusätzliche Urlaubsvergütung
 - Weihnachtsgeld
 - Tantieme usw.
- Gesetzliche Sozialkosten
 - Rentenversicherung
 - Krankenversicherung
 - Angestelltenversicherung

Darüber hinaus können die Gehaltszusatzzahlungen durch

- freiwillige Sozialkosten für die
 - betriebliche Altersversorgung

erhöht werden¹⁾, deren am weitesten verbreitete Form die betrieblichen Ruhegeldverpflichtungen sind.

Die Unternehmung muß die Möglichkeit des Arbeitsplatzwechsels des Beratungspersonals bedenken und das Ausmaß der zukünftigen Fluktuation zu erfassen versuchen, um die daraus resultierenden Auszahlungen in den Kalkül einzubeziehen²⁾. Die Fluktuation wird durch Fluktuationsziffern erfaßt ; sie werden gebildet, indem die während

1) Vgl. S.229 ff.

2) Die Begriffe "Arbeitsplatzwechsel" und "Fluktuation" werden synonym verwandt; es wird darunter in der vorliegenden Untersuchung ein dauerndes Ausscheiden aus der Unternehmensberaterabteilung verstanden, wobei die vakant gewordene Stelle von einer neuen Arbeitskraft besetzt werden muß. Es kann sich somit um innerbetriebliche - Abgang in eine andere Unternehmensabteilung - oder um außerbetriebliche Fluktuation handeln. Dabei kann Fluktuation nicht nur durch Arbeitnehmerkündigungen, sondern ebenso durch die Unternehmensleitung ausgelöst werden.

eines bestimmten Zeitraums erfolgten Abgänge entweder zur durchschnittlichen Beschäftigungszahl dieses Zeitraumes¹⁾ oder zur Summe aus Personalbestand zu Beginn des Zeitraumes plus Zugängen²⁾ in prozentuale Beziehungen gesetzt werden³⁾.

Neben den allgemeinen bzw. summarischen Fluktuationsziffern sind bereits spezielle Arbeitsplatzwechselziffern berechnet worden für die jeweils auf die Fluktuationshäufigkeit einwirkenden Einflußgrößen wie Geschlecht, Beschäftigungsstatus, Berufsklasse oder Beschäftigungsart, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Lebensalter sowie Wirtschaftszweigzugehörigkeit usw.⁴⁾.

Die auf einer Vielzahl von komplexen Einflußgrößen basierenden Ziffern geben nur sehr grobe Anhaltspunkte, um die Fluktuation in einer einzurichtenden Unternehmensberatungsabteilung und die daraus entstehenden Auszahlungen zu analysieren. Besonders beachtenswert bei der Antizipierung des Arbeitsplatzwechsels aus der Unternehmensberatungsabteilung ist allerdings der einheitlich statistisch nachgewiesene Einfluß der Bestimmungsfaktoren "Betriebszugehörigkeitsdauer" und damit eng (negativ) korrelierend "Lebensalter" auf die Häufigkeit des Arbeitsplatzwechsels. Die Untersuchungsergebnisse zeigten übereinstimmend, daß der größte Prozentsatz der Fluktuation auf jüngere Ar-

-
- 1) Vgl. Flipppo, E.B.: Principles of Personnel Management, New York - Toronto - London 1961, S. 133.
 - 2) Vgl. Schlüter, H.: Fluktuation, Begriff - Erfassung - Ursachen - Bekämpfung, in: Warum Arbeitskräfte wechseln? Die Fluktuation - Ursachen und Bekämpfung - Erfassung und Kosten, hrsg. Hessisches Institut für Betriebswirtschaft e.V. und Arbeitgeberverband der Hessischen Metallindustrie e.V., Düsseldorf 1960, S. 50 ff.
 - 3) Vgl. Stegemann, G.: Die statistische Erfassung und betriebswirtschaftliche Bedeutung des Arbeitsplatzwechsels, Berlin 1965, S. 46 ff.
 - 4) Vgl. ebenda, S. 87 ff. und S. 146 ff.; derartige statistische Analysen beruhen allerdings überwiegend auf angelsächsischem Zahlenmaterial.

beitskräfte entfällt und innerhalb der ersten drei Jahre der Unternehmenszugehörigkeit liegt¹⁾.

Somit fällt die größte Häufigkeit des Arbeitsplatzwechsels in den Zeitraum, für den der Unternehmensberatungsprozeß geplant worden ist, und Überlegungen zur Fluktuation sowie die Erfassung ihrer Einflußgrößen auf die Auszahlungsreihen bekommen damit besonderes Gewicht.

Während für das intern rekrutierte Unternehmensberatungspersonal aufgrund der Kenntnis der genannten Einflußgrößen sowie z.B. durch Bildung von Fluktuationszahlen aus bereits langfristig bestehenden Revisions- oder Kontrollabteilungen relativ genaue Fluktuationsschätzungen möglich sind, werden die Schätzungen für das vom externen Arbeitsmarkt zu gewinnende Personal von großer Unsicherheit sein.

Auszahlungen, die durch den Arbeitsplatzwechsel ausgelöst werden, können einen beträchtlichen Umfang annehmen²⁾ und werden um so höher sein, je qualifizierter das Personal ist.

Die Auszahlungen für einen Arbeitsplatzwechsel in der Unternehmensberatungsabteilung werden im einzelnen davon abhängig sein, ob es sich um innerbetriebliche oder außerbetriebliche Fluktuation handelt und ob die Stelle durch unternehmensinterne oder -externe Arbeitskräfte neu besetzt werden kann.

Bei Wechsel der Arbeitskraft in andere Unternehmensbereiche werden die Fluktuationsauszahlungen und die durch Weiter-

1) Das Zahlenmaterial stammt aus den 40-iger und 50-iger Jahren und geht z.T. von unterschiedlichen Fluktuationsbegriffen aus. Diese Erhebungen lassen erkennen, daß sogar durchschnittlich 2/3 der Neueingestellten innerhalb des ersten Jahres den Arbeitsplatz verlassen; vgl. ebenfalls S. 148 ff., S. 160 f.

2) Lange gibt ein Berechnungsbeispiel über die Höhe der Kosten des Arbeitsplatzwechsels eines Direktionsassistenten wieder: Sie betragen DM 11.150,--; vgl. Lange, E.: Methoden zur Kostenermittlung des zwischenbetrieblichen Personalwechsels, in: Warum Arbeitskräfte wechseln? Die Fluktuation - Ursachen und Bekämpfung - Erfassung und Kosten, a.a.O., S. 129 ff.; vgl. auch Stegemann, G.: a.a.O., S. 2 f., der Kosten eines einzelnen Arbeitsplatzwechsels mit bis zu DM 35.000,-- angibt.

verwendbarkeit entstandene Auszahlungsminderung zu korrigieren sein¹⁾; bei Unternehmensaustritt der Arbeitskraft würden ggf. hohe Abfindungsauszahlungen zu berücksichtigen sein²⁾.

Wird die zu besetzende Stelle von innerbetrieblichen Arbeitskräften besetzt, so fallen ggf. Anlernauszahlungen an. Weit höher werden die Auszahlungen bei Neubesetzungen vom externen Arbeitsmarkt sein, da neben etwaigen Anlernauszahlungen auch Anwerb- und Einstellungsauszahlungen - wie sie im einzelnen beschrieben wurden - anfallen. Darüber hinaus sind in den Auszahlungskalkül diejenigen Auszahlungen einzubeziehen, die durch die Verlängerung des Projektzeitraumes infolge verzögerter Wiederbesetzung des Arbeitsplatzes entstehen³⁾.

-
- 1) Hierbei wird neben der Erfassung dieser Minderauszahlungen vor allem deren Zurechnung äußerst schwierig sein.
 - 2) Während ein von den Gewerkschaften durchgesetzter Sozialplan für ausscheidende Arbeiter bereits Abfindungen von DM 7.000,-- bis DM 8.000,-- angibt, sollen derartige Auszahlungen in Extremfällen bei einzelnen deutschen Konzernen pro Vorstandsmitglied siebenstellige Beträge angenommen haben; vgl. HB v. 18.7.1972, S. 12: Aktivum "Belegschaft" bestimmt heute "Wert" eines Unternehmens. Vgl. auch die Angaben von Zimmerer, der Werte zwischen DM 6.600,-- und DM 20.000,-- als Entlassungskosten nennt; vgl. Zimmerer, C.: Das Personal als Aktivum und als Passivum in der Bilanz, in: VuB 1973, S. 292.
 - 3) Eine Möglichkeit, diese zuletzt genannten Auszahlungen zu verringern oder einzusparen, bestünde in der Bildung eines sog. "eisernen Personalbestandes" zur Wahrung des personellen Gleichgewichtes, der für den Fall einer Fluktuation aufgrund seines universalen Ausbildungsstandes sofort oder nach kurzer Einarbeitung für verschiedene Tätigkeiten eingesetzt werden kann. Für die interne Unternehmensberatungsabteilung soll allerdings kein derartiger Reservebestand eingeplant werden, da - auch bei zeitweiser anderweitiger Verwendung dieses Personals - die Auszahlungen für zu hoch eingeschätzt werden. Aushilfsfunktionen könnte ggf. abteilungsfremdes Personal ausführen, das an den von der Unternehmung angebotenen Ausbildungsmöglichkeiten teilgenommen hat.

Somit wären vier Varianten, die die Gesamtauszahlungen der Fluktuation pro Zeitraum ergeben, denkbar:

1. - Interne Entlassung und
 - Interne Rekrutierung

Es fallen möglicherweise Ausbildungsauszahlungen sowie Auszahlungseinsparungen für die Weiterverwendbarkeit des Personals an.

Für diesen Fall der Fluktuation wird die Annahme getroffen daß sich der Projektzeitraum nicht verlängert. Diese Annahme ist dann voll berechtigt, wenn die aus dem unternehmensinternen Bereich rekrutierte Arbeitskraft an dem zu Beginn des Projektzeitraumes angebotenen Ausbildungsprogramm teilgenommen hat und somit vor dem Einsatz in der Unternehmensberatungsabteilung nur eine kurzfristige oder gar keine Ausbildung möglich ist.

2. - Interne Entlassung und
 - Externe Rekrutierung

Hier entstehen Anwerb- und Einstellungsauszahlungen und Mehrauszahlungen durch eine Verlängerung des Projektzeitraumes aber auch ggf. Auszahlungseinsparungen für die Weiterverwendbarkeit.

Die Verlängerung des Projektzeitraumes um x-Zeiteinheiten ist abhängig von dem Ausbildungszeitraum, der wiederum durch die Differenz zwischen dem Anforderungsprofil der Tätigkeit und dem Qualifikationsprofil des Bewerbers bestimmt wird.

3. - Externe Entlassung und
 - Interne Rekrutierung

Neben möglichen Ausbildungsauszahlungen fallen Abfindungsauszahlungen an.

4. - Externe Entlassung und
 - Externe Rekrutierung

Hierbei entstehen neben Ausbildungs- und Abfindungsaus-

zahlungen Anwerb- und Einstellungsauszahlungen sowie Mehrauszahlungen durch eine Projektzeitraumverlängerung.

Die Beratung eines Unternehmens verlangt vom Berater die Beherrschung neuester Methoden der wissenschaftlichen Betriebsführung; folglich kann es aufgrund der schnellen Fortentwicklung von Arbeits- und Kommunikationstechniken erforderlich sein, daß der Berater während der Zugehörigkeit zum Unternehmen weitergebildet werden muß. Der Ausbildungsphase folgen also Phasen der Fortbildung¹⁾, deren Art, Anfall und Dauer zum Planungszeitpunkt jedoch schwer prognostizierbar sind, da sie vom speziellen Beratungsauftrag, der Entwicklung der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung sowie der qualitativen und quantitativen Veränderung des Personals abhängen.

Die Fortbildungsauszahlungen werden sich aus den gleichen Komponenten wie die Auszahlung für die Ausbildung zusammensetzen.

-
- 1) Allgemein wird unter Weiterbildung eine Vertiefung und unter Fortbildung eine zusätzliche Vermittlung von für einen bestimmten Beruf oder eine Funktion erworbenen Fähigkeiten und Kenntnissen verstanden; vgl. Friedrichs, H.: Kosten der betrieblichen Aus- und Fortbildung, in: Personalführung Bd. I, Beiträge zur Problematik menschlicher Arbeitsleistung im Betrieb, Hrsg.: Marx, A., Wiesbaden 1969, S. 129 f. Da jedoch eine exakte Trennung weder in der Literatur noch in der Praxis anzutreffen ist und auch für Auszahlungsermittlungszwecke unerheblich erscheint, werden beide Begriffe synonym verwandt. Darüber hinaus unterscheiden Hackstein, Nüssgens, Uphus zwischen Anpassungsfortbildung, wobei eine Trennung zwischen beiden Fortbildungsarten schwer sein wird, da zwischen ihnen wechselseitige Beziehungen bestehen. Die Unterscheidung kann allerdings dann von Wichtigkeit sein, wenn aufgrund einer Aufstiegsfortbildung erhöhte Gehaltsauszahlungen in der Zukunft zu erwarten sind. Vgl. zu diesem Problem Hackstein, R., Nüssgens, K.H., Uphus, P.H.: Personalentwicklung im System Personalwesen, a.a.O., S. 92 ff.

5.1.3.3. Auszahlungen n a c h Auftragsdurchführung

Die nach Beendigung des Beratungsauftrages anfallenden Pensionsauszahlungen müssen im Rahmen der Analyse der Auszahlungsreihen mit berücksichtigt werden. Als anzusetzende Beträge für den Beratungszeitraum bieten sich die jährlichen Pensionsrückstellungen an, die für den Aktivitätszeitraum des Unternehmensberaters zwischen der Zusage und dem Eintritt des Versorgungsfalles durch versicherungsmathematische Gleichverteilung des Barwertes der Pensionsverpflichtung gebildet werden. Dadurch werden die Auszahlungsreihen für den Zeitraum erfaßt, in dem der zu ihnen führende Sachverhalt seine Ursache hat¹⁾.

Für die Errechnung der Pensionsauszahlungen pro Periode sind in erster Linie das Lebensalter des Unternehmensberaters, die Lebenserwartung, die Pensionshöhe entweder in Abhängigkeit von der Gehaltsentwicklung oder als Prozentsatz der letzten Bezüge vor Eintritt des Versorgungsfalles und der Zinssatz zu berücksichtigen.

Die bei den versicherungsmathematischen Berechnungen zur Dauer der künftigen Pensionsleistungen verwendeten Sterbens- oder Invaliditätswahrscheinlichkeiten sind aus Richttafeln zu entnehmen²⁾. Allerdings besitzen derartige Richttafeln für den Einzelfall geringe Aussagefähigkeit, da sie nicht auf das Individuum, sondern auf eine statistische Masse abgestellt sind. Die Absterbetafeln setzen sich z.T. aus über 20 Jahre alten Massenzahlen zusammen und liefern nur fragwürdige Näherungswerte.

1) Vgl. Heigl, A.: Zum Entscheidungsproblem: fremde oder eigene Unternehmensberatung, a.a.O., S. 10.

2) Vgl. beispielsweise die Tafeln von Heubeck-Fischer, in: WP-Handbuch 1973, S. 2021 ff.

Die Differenz der Gegenwartswerte der Pensionsverpflichtungen jeweils am Schluß zweier folgender Wirtschaftsjahre, in deren Höhe maximal eine Pensionsrückstellung gebildet werden darf¹⁾, ist abhängig von der Höhe des Gehaltes - meist wird der Durchschnitt des Bruttoarbeitseinkommens der letzten Jahre genommen; erhöhen sich die Bezüge und damit der Versorgungsanspruch, so können aufgrund der neuen erhöhten Pensionszusage durch versicherungsmathematische Gleichverteilung vom Jahr der Erhöhung an erhöhte Rückstellungen gebildet werden.

Unsicherheiten bei der leistungsgerechten Verrechnung der Pensionsauszahlungen entstehen allerdings durch die mögliche Koppelung der Pensionsverpflichtung an Gehaltsentwicklungen, die durch beruflichen Aufstieg oder Tarifierhöhungen ausgelöst werden. Obwohl das Steuerrecht eine Berücksichtigung von erwarteten Gehaltssteigerungen durch Zuschläge bei der Rückstellungsberechnung nicht anerkennt, sollten doch die Entscheidungsträger die bei der Gehaltsplanung gewonnenen Erwartungswerte zur Grundlage ihrer Rückstellungsplanung machen.

Der Zinsfuß ist zur Berechnung der Pensionsrückstellungen und damit auch aufgrund seines Kostencharakters²⁾ relevant.

Der in § 6a EStG 1960 vorgeschriebene Mindestzinsfuß von 5,5 % soll der internen Zinssituation der Unternehmung entsprechen. Weicht die interne Zinssituation von 5,5 % nach oben ab - wovon man ausgehen kann - so würde bei betriebswirtschaftlich adäquater Rechnung ein höherer Zinssatz, z.B. der Kalkulationszinssatz, als angebrachter er-

1) Vgl. § 6a Abs. 2 EStG.

2) Vgl. zur Wahl des Abzinsungssatzes auch Heigl, A.: Zum Entscheidungsproblem: fremde oder eigene Unternehmensberatung, a.a.O., S. 10.

scheinen; ein höherer Zinssatz würde allerdings zu niedrigeren Pensionsrückstellungen führen¹⁾.

Durch einen derartigen Abzinsungseffekt, dem beispielsweise ein Zinssatz von 12 % zugrundeliegt, verringern sich die einbeziehbaren Pensionslasten allerdings stark und verlieren als Entscheidungskomponenten für das Investitionsproblem an Gewicht.

Der Entscheidungsträger wird nach der Feststellung der Auszahlungsreihen vor, während und nach der Beratung ceteris paribus bei Unterstellung eines gleichen Beratungsergebnisses beider Alternativen als Zielfunktion die Minimierung der abgezinsten Summen der Auszahlungsreihen verfolgen.

1) Vgl. zur Wahl des Abzinsungssatzes auch Heigl, A.:
Zum Entscheidungsproblem: fremde oder eigene Unternehmensberatung, a.a.O., S. 10.

5.1.4. Auszahlungsreihen für e x t e r n e Unternehmensberater als Daten der Entscheidung

Der Entscheidungsträger hat nun den Gegenwartswert seiner Auszahlungsreihen, die bei Einrichtung einer internen Unternehmensberatungsabteilung anfallen würden, mit dem Gegenwartswert, der in Form von Honoraren an den externen Unternehmensberater fließenden Auszahlungsströme zu vergleichen. Dabei muß der Entscheidungsträger davon ausgehen, daß er nur innerhalb geringer Verhandlungsbandbreiten Einfluß auf Höhe, Dauer und zeitliche Verteilung der ihm in einer Vorkalkulation angebotenen Preise hat; grundsätzlich hat er die Honorarforderungen des von ihm ausgewählten Beratungsunternehmens als Datum anzusehen und den in Abhängigkeit von der Fälligkeit abgezinsten Wert in seinen Kalkül zu übernehmen.

Grundlage des Honorars ist - neben einer Vergütung nach dem Objektwert bzw. einer individuellen Pauschale ohne Zeithonorarbasis - überwiegend eine Gebühr nach dem Zeitaufwand¹⁾, die nach Tagessätzen zuzüglich einer Pauschale berechnet wird.

Das bestätigen auch die Ergebnisse der eigenen Umfrage²⁾. Die diesbezüglichen Fragen lauteten:

"Vereinbaren Sie Ihr Honorar mit dem Klienten in Form einer individuellen Pauschale ohne Zeithonorarbasis (),
berechnen Sie es nach der Beratungszeit (),
erhalten Sie zusätzlich einen Spesenersatz ()?"

Falls Sie mehrere Formen der Honorarvereinbarung angekreuzt haben, beantworten Sie bitte:

1) Vgl. Engel, K.H.: a.a.O., S. 63 f.

2) Vgl. Fragebogen an die Unternehmensberater, Fragen 7a und b, Anhang S.293 f.

Sind Ihre Formen der Honorarvereinbarung von bestimmten Beratungsgebieten abhängig?

() Ja [nennen Sie die Zusammenhänge]:

Beratungsgebiet	Honorarvereinbarung
.....	-
.....	-
.....	-

() Nein [Begründung ankreuzen]:

- () Sind vom speziellen Auftrag abhängig
- () sind vom Klienten abhängig
- () sind von der Beratungsdauer abhängig
- () sonstige Gründe:
-
- "

Die Frage nach der Art der Honorarvereinbarung wurde in 17 von 20 Fragebögen beantwortet, und zwar unter Mehrfachnennung:

- individuelle Pauschale ohne Zeithonorarbasis	7
- Berechnung als Zeithonorar	15
- zusätzlicher Spesensatz	16.

In 6 Fragebögen wurden Beratungsgebieten Honorarvereinbarungen zugeordnet, wobei allerdings aufgrund der maximal 3 Nennungen pro Gebiet keine Abhängigkeit erklärt werden kann. Eine Abhängigkeit zwischen Beratungsgebiet und Honorarvereinbarung verneinten 9 Unternehmensberater, wobei sie die Abhängigkeit sahen:

- vom speziellen Auftrag	4
- vom Klienten	5
- von der Beratungsdauer	3.

Die als Tagessatz geforderten Honorare schwanken zum Teil beträchtlich und sind abhängig von dem:

- Ansehen der Beratungsfirma
- den Fähigkeiten des Fachvertreters
- dem Fachgebiet selbst
- dem Schwierigkeitsgrad der Beratung.

Da es für die wirtschaftsberatenden Berufe keine gesetzlichen Gebührenregelungen gibt¹⁾, wurde 1971 durch die Herausgabe der "Berufs- und Gebühren- (Honorar-) Ordnung für die wirtschaftsberatenden Berufe (BeGO)" vom Deutschen Verband der wirtschaftsberatenden Berufe (VWB) e.V. für deren Mitglieder eine verbindliche - nicht zwingend vorgeschriebene - Grundlage zur Honorarvereinbarung geschaffen. Zu diesen Honoraren kann der Unternehmensberater im Falle des Nichteinbezuges Spesen berechnen.

Überlicherweise werden sich die Honorarforderungen im einzelnen zusammensetzen aus:

- dem Zeithonorar
- den Spesen (Übernachungskosten, Tagesspesen, Fahrtspesen und sonstige Kosten für Post- und Fernmeldegebühren, Vervielfältigungen, Kosten für Gerichtsexemplare, Kosten für ggf. mehrmalige An- und Abreise, evtl. auch Kosten für Schulungs- und Studienzwecke) 2).

Die Summe der abgezinsten Auszahlungsreihen ist somit das Ergebnis der Honorarstellung aus den Richtsätzen dieser Komponenten; sie ist bei gegebenen Qualifikationen

1) Die §§ 315, 316 BGB - nach denen sowohl für gutachtende als auch für treuhänderische Tätigkeit ein angemessenes Honorar in Ansatz gebracht werden muß - geben keinen Schutz vor überhöhten Honoraren; außerdem entfallen sie, wenn das Honorar vereinbart wird oder als vereinbart gilt; vgl. WP-Handbuch 1973, a.a.O., S. 152.

2) Vgl. auch die Zusammenstellung gebräuchlicher Honorar- und Spesensätze für Beratungsleistungen von Engel, K.H.: a.a.O., S. 66 ff. und S.251 f. dieser Arbeit.

abhängig von der Anzahl der Berater und der Dauer des Beratungsvorganges.

Bei Unterstellung des gleichen Beratungsergebnisses der Alternativen:interne Beratungsabteilung oder externe Unternehmensberater wird der rational handelnde Entscheidungsträger als Zielfunktion die Minimierung des abgezinsten Wertes der Honorarsumme und der Spesensumme verfolgen.

6. Lösungsbeispiel zum Entscheidungsproblem: Einsatz interner oder externer Unternehmensberater mit Hilfe der Kapitalwertmethode

6.1. Grundsätzliche Voraussetzungen für das Lösungsbeispiel

Im folgenden soll anhand eines vereinfachten Beispiels eine Lösung des Entscheidungsproblems vorgeführt werden. Als Lösungsverfahren dient eine modifizierte Kapitalwertrechnung, die auf folgenden grundsätzlichen Voraussetzungen basiert. Diese für beide Alternativen geltenden Prämissen werden teilweise in Bezug auf die jeweilige Alternative spezifiziert.

1. Dem Lösungsbeispiel liegt eine Planung des Gesamtablaufs des Beratungsvorganges zugrunde. Sie beinhaltet, daß entsprechend der Anforderungen der Tätigkeitsbereiche das benötigte Personal qualitativ und quantitativ fixiert ist. Folglich wird unterstellt, daß internes und externes Beratungspersonal - während des Beratungszeitraumes - das gleiche Qualifikationsprofil besitzen muß, d.h. zur Bearbeitung des Beratungsauftrages werden je Tätigkeitsbereich interne oder externe Berater gleicher Leistungsgruppen eingesetzt¹⁾.
2. Der Zeitraum der Beratung ist festgelegt; er beträgt 2 1/2 Jahre. Für diesen Zeitraum werden für interne und externe Berater ungefähr die gleiche Anzahl produktiver Tage, Ausbildungstage, Urlaubstage und unproduktiver Tage unterstellt.
3. Die Kapitalwertrechnung wird als dynamische Auszahlungsrechnung durchgeführt, d.h. die Entscheidung fällt aufgrund des Vergleichs der diskontierten Auszahlungsreihen.

1) Das ist eine von mehreren möglichen Annahmen. Wenn in einem konkreten Fall qualitative bzw. quantitative Unterschiede zwischen den Alternativen bestehen, lassen sich diese in einer Nebenrechnung berücksichtigen.

In den Kalkül gehen nur die zusätzlich anfallenden Auszahlungen ein. Es besteht keine Beschränkung durch ein fixiertes Auszahlungsbudget. Der Kapitalwert der aus dem Beratungsergebnis resultierenden Einzahlungsströme wird für beide Alternativen gleich hoch unterstellt. Somit fällt die Entscheidung für diejenige Alternative, die den geringsten Kapitalwert besitzt.

4. Es wird eine unterjährige Verzinsung unterstellt, da die Determinanten der Auszahlungen während des Jahres z. T. stark schwanken und damit eine größere Genauigkeit der Rechnung als bei jährlicher Verzinsung erreicht wird. Der Kalkulationszinsfuß beträgt für beide Alternativen ca. 12 %¹⁾.

5. Für das Lösungsbeispiel werden nach geltender Risikopräferenzfunktion die wahrscheinlichsten Werte unterstellt bzw. mehrwertige auf einwertige Daten zurückgeführt.

Diese Annahme erscheint aus folgenden Gründen sinnvoll: Das Unternehmen hat bei seiner Entscheidung für den externen Unternehmensberater die z.B. auf der Basis von Verhandlungen zustandegekommene und von ihm akzeptierte Honorarpauschale als Datum anzusehen; etwa hinzukommende Spesen etc. lassen sich relativ sicher aus Erfahrungswerten antizipieren. Auch im Falle des Einsatzes interner Experten lassen sich die wichtigsten Entscheidungsgrößen verhältnismäßig sicher bestimmen. So können zumindest für einen näheren Zeitraum die als umfangreichster Kostenfaktor in den Kalkül eingehenden Kontrakteinkommen (Gehälter) aufgrund von Tarifabschlüssen innerhalb geringer Bandbreiten festgelegt werden. Für den Gesamtzeitraum der Beratung sind die Steigerungsraten dieser Kostengrößen nach der Schätzung von Tarifänderungen und Aufstieg des Personals durchaus relativ sicher zu antizipieren.

1) Aufgrund der unterjährigen Verzinsung kommt es bei Umrechnung auf einen Jahreszins zu geringen Abweichungen von 12 %; vgl. S. 239 und S. 248.

6.2. Kapitalwert der Auszahlungen für i n t e r n e Beratungsexperten

In dem folgenden Lösungsbeispiel werden die Auszahlungsreihen für interne Beratungsexperten unter folgenden Prämissen in dem Kalkül berücksichtigt.

1. Es wird unterstellt, daß ein Beratungsteam aufgebaut und sämtliches Personal vom Arbeitsmarkt eingestellt wird. Das Beratungsteam setzt sich aus 7 Personen zusammen.

$$i = 1, 2, \dots, 7.$$

Davon sind 6 Personen sog. Beratungsexperten verschiedener Leistungsgruppen, 1 Person wird als Schreibkraft benötigt (vgl. auch 4.).

2. Der in den Kalkül eingehende Zeitraum von Beginn der Aktivitäten zur Zusammenstellung eines Beratungsteams bis zum Beratungsende (Zeitraum n) setzt sich zusammen aus dem

- Zeitraum vor Beratungsbeginn (Ausbildungszeitraum)
 $s = 1, 2, \dots, k;$

- Zeitraum des Beratungsvorganges
 $t = k + 1, k + 2, \dots, 1$
 $n = 1, 2, \dots, k, k + 1, k + 2, \dots, 1.$

Im einzelnen ist:

$$\begin{aligned}n &= 3 \text{ Jahre} \\s &= 1/2 \text{ Jahr} \\t &= 2 \frac{1}{2} \text{ Jahre.}\end{aligned}$$

3. Die Kalkulationszinsen der internen Alternative beziehen sich auf einen vierteljährigen Zeitraum.
Der vierteljährige Zinssatz

$$\bar{p} = 3 \%$$

entspricht einem Jahreszins von

$$p = \text{ca. } 12\%^{1)}.$$

Danach ist

$$s = 2 \text{ Perioden, } k = 2$$

$$t = 10 \text{ Perioden, } l = 10$$

$$n = 12 \text{ Perioden, } n = k + l = 12.$$

Jahr	1				2						3		
Periode	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ausbil- dungs- zeitraum	s_0	s_1	$s_2=k$										
Beratungs- zeitraum				$k+1, k+2, \dots$									1

4. Benötigt werden Personen folgender Leistungsgruppen und Qualifikationsprofile; letzte sind ausgedrückt durch die Ziffern

1 = höchste Qualifikation bis

5 = geringste Qualifikation.

Person i	Leistungsgruppe	Qualifi- kationsprofil
1, 7 (Schreib- kraft)	Hilfskraft (einfache, routinemäßige Tätigkeit, deren Ausübung eine abgeschlossene Ausbildung voraussetzt, geringe Erfahrung; ohne Entscheidungsbefugnis)	4
2, 3	Mitarbeiter (Fachkenntnisse, Erfahrung, selbständiges Arbeiten notwendig, keine Verantwortung für die Tätigkeit anderer)	3
4, 6	Spezialist (umfassende Fachkenntnisse, besondere Erfahrung; eingeschränkte Dispositionsbefugnis, die Angestellten anderer Leistungsgruppen zu unterweisen)	2
5	Projektdirektor (höchste Fachkenntnisse, besondere Erfahrung, volle Aufsichts- und Dispositionsbefugnis)	1
keine	Hilfskraft (einfache, routinemäßige Tätigkeit, deren Ausüben keine abgeschlossene Ausbildung voraussetzt)	5

Aufgrund dieser Angaben können die Gehaltsauszahlungen und -zusatzzahlungen bestimmt werden.

5. Die Summe der anzusetzenden Gehaltsauszahlungen werden in Anlehnung an die durchschnittlichen Bruttomonatsverdienste der Angestellten in Industrie und Handel¹⁾ errechnet.

Zu dem sogenannten Bruttoverdienst zählt das tarifliche oder frei vereinbarte Gehalt einschließlich tariflicher und außertariflicher Leistungs-, Sozial- und sonstiger Zulagen²⁾. Für einmalige Zahlungen wie

- Gratifikationen
- 13. Monatsgehalt
- Tantieme usw.

sowie für die in monatlichen Teilbeträgen zugerechneten

- Pensionsrückstellungen³⁾

wird ein pauschaler Aufschlag von ca. 30 % auf die durchschnittlichen Bruttoverdienste angenommen; darüber hinaus werden ca. 10 % Gehaltssteigerung auf die auf 1972 basierenden Bruttoverdienste zugerechnet.

Während die Gehaltsauszahlungen für die Qualifikationsprofile 2 bis 4 auf der Basis der entsprechenden Leistungsgruppen des Statistischen Jahrbuches errechnet werden⁴⁾, wird für den Projektdirektor (Qualifikationsprofil 1) als

1) Vgl. Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1973, Wiesbaden 1973, S. 484.

2) Vgl. ebenda, S. 475.

3) Die Pensionsrückstellungen werden nicht gesondert ausgewiesen, da sie Annahmen über Alter, Unternehmenszugehörigkeitsdauer und Lebenserwartung des Personals voraussetzen würden; derartig detaillierte Prämissen gingen über den Rahmen des Beispiels hinaus. Vgl. zur grundsätzlichen Vorgehensweise bei der Errechnung der Pensionsrückstellungen S. 229 ff.

4) Vgl. Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1973, a.a.O., S. 475 und S. 484.

Bruttoverdienst ein Pauschalbetrag vereinbart. Danach ergeben sich für die einzelnen Personen i folgende Bruttoverdienste und in den Kalkül eingehende Gehaltsauszahlungen für die Person i während des Ausbildungszeitraums s ($= G_{is}$):

Person i	Bruttoverdienst	zu verrechnende Gehaltsauszahlungen G_{is}	
		monatlich	pro Periode
1	1.200	1.560	4.680
2	1.700	2.210	6.630
3	1.700	2.210	6.630
4	2.400	3.120	9.360
5	3.500	4.550	13.650
6	2.400	3.120	9.360
7	1.200	1.560	4.680

Die Gehaltsauszahlungen bleiben im Ausbildungszeitraum konstant.

6. Die Einstellung im Ausbildungszeitraum s wird zu folgenden Zeitpunkten vorgenommen und verursacht folgende Auszahlungen E_{is} :

Person i	Periode	Einstellungsauszahlungen E_{is}
1	0	5.000
2	0	5.000
3	1	10.000
4	1	10.000
5	1	25.000
6	2	15.000
7	0	1.000

7. Die anteiligen Auszahlungen für außerbetriebliche Ausbildung für den Berater i im Ausbildungszeitraum s ($= {}_{ex}L_{is}$) betragen durchschnittlich pro Person und Monat DM 1.000,--, d.h. pro Zinsperiode DM 3.000,--.

$${}_{ex}L_{is} = 3.000.$$

Die anteiligen Auszahlungen für innerbetriebliche Ausbildung für den Berater i im Ausbildungszeitraum s ($= {}_{in}L_{is}$) betragen durchschnittlich pro Person und Monat DM 3.000,--, d.h. pro Zinsperiode DM 9.000,--.

$${}_{in}L_{is} = 9.000.$$

8. Im Ausbildungszeitraum s besteht keine Fluktuation.

Im Beratungszeitraum t kommt es zu Fluktuationen.

Die Person

i_2 verläßt das Unternehmen nach Periode 6 und

i_4 verläßt das Unternehmen nach Periode 7.

Für diese Personen werden keine Abfindungen gezahlt.

Aufgrund rechtzeitiger Kündigung können zum gleichen Zeitpunkt vom Arbeitsmarkt neue Experten eingestellt werden:

i_2 wird in Periode 6 angestellt und

i_4 wird in Periode 7 angestellt.

9. Die Auszahlungen für die Einstellung im Beratungszeitraum t (E_{it}) betragen:

Person i	Periode	Auszahlungen für Einstellung (E_{it})
2'	6	15.000
4'	7	25.000

Die vergleichsweise hohen Einstellungsauszahlungen beruhen auf umfangreichen Anzeigen in mehreren über-regionalen Tageszeitungen und Fachzeitschriften.

10. Die Annahme der konstanten Gehaltsauszahlungen in s wird für den Beratungszeitraum t aufgehoben. Es wird unterstellt, daß ein Jahr nach der jeweiligen Einstellung des Personals eine durchschnittlich ca. 10%-ige Erhöhung der Gehaltsauszahlungen verrechnet werden muß. Die Gehaltsauszahlungen der Person i in der Beratungsperiode t ($= G_{it}$) sind unter der Zeitachse in Tab.10 eingetragen.

Die Gehaltsauszahlungen und deren Veränderung der in den Perioden 6 und 7 eingestellten Personen i_2 und i_4 sind gleich denen der Personen i_2 und i_4 . Ein beruflicher Aufstieg und daraus resultierende Zunahmen der Gehaltsauszahlungsreihen war bei beiden Personen nicht erfolgt.

11. Im Beratungszeitraum t fallen Ausbildungsauszahlungen für die eingestellten Personen i_2 und i_4 an. Die Ausbildung erfolgt nur innerbetrieblich und dauert eine Periode.

Die Auszahlungen für innerbetriebliche Ausbildung ($= in^{L_i,t}$) in der Periode betragen pro Person und Monat DM 2.000,--, d.h. pro Zinsperiode DM 6.000,--.

Person i	Periode	innerbetriebliche Ausbildungsauszahlungen $in^{L_i,t}$
2'	7	6.000
4'	8	6.000

12. Für das Beratungsteam (außer der Person 7) fallen im Beratungszeitraum t Fortbildungsauszahlungen ($= F_{it}$ bzw. F_{it}) an.

Es wird unterstellt, daß diese Personen pro Jahr ca. 2 Monate innerbetrieblich und außerbetrieblich weitergebildet werden¹⁾.

1) Diese Fortbildungsdauer entspricht ungefähr der für externe Unternehmensberater; vgl. S.131 und S.251 dieser Arbeit.

Die Auszahlungen betragen pro Monat DM 2.000,--; d.h. zu folgenden Perioden werden jeweils DM 4.000,-- berechnet:

Person i, i'	Periode (n)
1	5, 8
2	4
2'	9
3	6, 10
4	5
4'	9
5	4, 7
6	4, 7

13. Für Sachmittelauszahlungen (S) wird ein monatlicher Pauschalbetrag von DM 1.000,-- verrechnet, d.h. pro Periode werden angesetzt

$$S_n = 3.000.$$

14. Es werden Auszahlungen für Räume in der Höhe angesetzt, in der sie die Raumauszahlungen für externe Unternehmensberater übersteigen; sie betragen pro Periode DM 1.000,--

$$P_n = 1.000.$$

Die Auszahlungen für die Einrichtung der Arbeitsplätze fallen in Periode 0 an; sie betragen

$$P = 20.000.$$

15. Für sonstige laufende Auszahlungen wie zusätzliche Energiezahlungen, Zahlungen für Reinigung usw. wird ein monatlicher Pauschalbetrag von DM 2.000,--, d.h. pro Periode von DM 6.000,-- angesetzt

$$O_n = 6.000.$$

16. Für den Ausbildungszeitraum s sowie für den Beratungszeitraum t wird kein beruflicher Aufstieg einer Person i unterstellt.

Aufgrund der Prämissen über Art, Höhe, Dauer und Zeitpunkt des Anfalls der Auszahlungskomponenten können die Auszahlungsreihen, die bei der Einrichtung der beratenden Abteilung bzw. der Bildung des Beratungsteams anfallen, festgestellt werden¹⁾. Die Addition der Auszahlungskomponenten ergibt die Summe der Auszahlungen pro Periode; sie werden mit dem jeweiligen Abzinsungsfaktor multipliziert, dem der Kalkulationszinsfuß $\bar{p} = 3 \%$ zugrundeliegt.

Die Summe dieser Produkte ist gleich dem Kapitalwert der internen Alternative²⁾.

1) Vgl. Tab. 10, S. 246.

2) Vgl. Tab. 11, S. 247.

Tabelle 10

Verteilung der Auszahlungskomponenten bei Einsatz i n t e r n e r Berntungsxperten

Personen	Zeitraum Jahre Periode	s																
		0	1	1/2	2	3	4	5	1 1/2	6	7	t	2	2 1/2	9	10	11	12
1	Auszahlungs- komponenten																	
	E _{1s}	5,000																
	G _{1s}		4,680	4,680														
	G _{1t}				4,680		4,680	5,150	5,150	5,150	5,150	5,150	5,670	5,670	5,670	5,670	5,670	5,670
	ex _{1s}		3,000	3,000														
	in _{1s}		9,000	9,000														
	F _{1t}							4,000				4,000						
	E _{2s}	5,000																
	G _{2s}		6,630	6,630														
	G _{2t}				6,630		6,630	7,290	7,290									
2	ex _{2s}		3,000	3,000														
	in _{2s}		9,000	9,000														
	F _{2t}						4,000											
	E _{21t}							15,000										
	G _{21t}									7,290	7,290	7,290	7,290	7,290	8,020	8,020	8,020	
	in _{21t}										6,000							
	F _{21t}																	
	E _{3s}	10,000											4,000					
	G _{3s}			6,630														
	G _{3t}				6,630	6,630	6,630	7,290	7,290	7,290	7,290	7,290	8,020	8,020	8,020	8,020	8,020	8,020
3	ex _{3s}			3,000														
	in _{3s}			9,000														
	F _{3t}							4,000						4,000				
	E _{4s}	10,000																
	G _{4s}			9,360														
	G _{4t}				9,360	9,360	9,360	10,300	10,300									
	ex _{4s}			3,000														
	in _{4s}			9,000														
	F _{4t}							4,000										
	E _{41t}																	
4	G _{41t}																	
	in _{41t}																	
	F _{41t}							4,000										
	E _{5s}																	
	G _{5s}																	
	G _{5t}																	
	ex _{5s}																	
	in _{5s}																	
	F _{5t}							4,000			4,000							
	E _{6s}			15,000														
5	G _{6t}				9,360	9,360	9,360	9,360	10,300	10,300	10,300	10,300	10,300	10,300	11,330	11,330	11,330	11,330
	F _{6t}					4,000				4,000								
	E _{7s}	10,000																
	G _{7s}		4,680	4,680														
	G _{7t}				4,680	4,680	5,150	5,150	5,150	5,150	5,150	5,670	5,670	5,670	5,670	5,670	5,670	5,670
	S _n	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
	Q _n		6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
	P	20,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
		34,000	94,980	130,630	64,990	76,990	74,590	88,560	109,500	80,500	78,540	77,770	75,530	76,560				

Tab. 11 (Diskontierte) Gesamtauszahlungen bei Einsatz
interner Beratungsexperten

Periode n	Gesamtaus- zahlungen	Zinsfaktor $\bar{p} = 3 \%$	Barwert der Gesamtaus- zahlungen
0	34.000	1,0000	34.000
1	94.990	0,9709	92.226
2	130.630	0,9426	123.132
3	64.990	0,9151	59.472
4	76.990	0,8885	68.416
5	74.590	0,8626	64.341
6	88.560	0,8375	74.169
7	109.500	0,8131	89.345
8	80.500	0,7894	63.547
9	79.540	0,7664	60.959
10	77.770	0,7441	57.869
11	75.530	0,7224	54.562
12	76.560	0,7014	53.699
			895.737 =====

Der Kapitalwert der Gesamtauszahlungen der internen Alternative beträgt:

$$C_{\text{int}} = - 895.737$$

6.3. Kapitalwert der Auszahlungen für externe Unternehmensberater

Die Auszahlungsreihen für externe Unternehmensberater werden unter folgenden Prämissen in dem Kalkül berücksichtigt.

1. Das Team externer Unternehmensberater setzt sich aus 6 Personen zusammen

$$i^+ = 1, 2, \dots, 6$$

2. Der Zeitraum der Beratung t^+ beträgt 2 1/2 Jahre

$$t^+ = 1, 2, \dots, 1$$

$$t^+ = 2 \frac{1}{2} \text{ Jahre}$$

Die Beratung beginnt in Periode 0 und endet in Periode 5. Ein Zeitraum vor Beratungsbeginn besteht nicht. Die Aktivitäten zur Auswahl eines externen Beratungsteams dauern 1 Monat; verrechnungstechnisch werden sie als in Periode 0 anfallend angesetzt. Die Auszahlungen, die im Zusammenhang mit der Auswahl des externen Beratungsunternehmens anfallen (B), betragen:

$$B = 10.000$$

3. Die Kalkulationszinsen der externen Alternative beziehen sich auf einen halbjährigen Zeitraum, da die Auszahlungsströme relativ gleichverteilt sind. Der halbjährige Zinssatz

$$p^+ = 6 \%$$

entspricht einem Jahreszins von

$$p = \text{ca. } 12 \% ^{1)}.$$

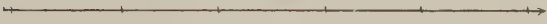
1) Bei $(1 + \frac{p^+}{100})^2$ und $p^+ = 6 \%$ ist $p = 12,36 \% > 12 \%$

Der Einfluß der unterschiedlichen Jahreszinssätze (bei der internen Alternative 12,55 %, bei der externen Alternative 12,36 %) auf die Kapitalwerte der Alternativen ist minimal, so daß er vernachlässigt werden kann¹⁾.

Danach ist

$$t^+ = 5 \text{ Perioden}$$

Jahr		1/2	1	1 1/2	2	2 1/2
Periode	0	1	2	3	4	5



4. Zur Bearbeitung des Beratungsauftrages werden externe Berater folgender Leistungsgruppen benötigt²⁾:

Person i^+	Leistungsgruppe ³⁾	Qualifikationsprofil
1	Hilfskraft	4
2,3	Mitarbeiter	2
4,5	Spezialist	2
6	Projektdirektor	1

5. Auf die Vielzahl der Determinanten der Honorarsätze für Unternehmensberatungsleistungen wurde bereits hingewiesen⁴⁾, so daß ein repräsentativer Wert nicht eindeutig festzustellen ist. Die Höhe der in den Kalkül eingehenden Honorarsätze (H_i^+) (und Spenssätze) wird in Anlehnung

1) Der Abzinsungsfaktor beträgt beispielsweise bei 10 Zinsperioden, $p = 3 \% = 0,7441$ und 5 Zinsperioden, $p = 6 \% = 0,7473$, d.h. die Differenz beträgt für den Beratungszeitraum ca. 0,4 %.

2) Vgl. S. 236.

3) Vgl. die Inhalte der Leistungsgruppen S. 239 f.

4) Vgl. S. 232 ff.

an eine Zusammenstellung über diese Werte, "wie sie - allerdings im naturgemäß breiten Toleranzfeld - für Beratungen üblich ist"¹⁾ angesetzt.

Diese Honorarsätze können mit den durchschnittlichen Jahresgehältern einschließlich Sondervergütungen von in Unternehmen beschäftigtem Personal verglichen werden²⁾.

Da die Gehälter, die der Errechnung der Kapitalwerte der internen Alternative zugrundeliegen, auf 1972 basieren, werden die 1969 veröffentlichten Honorar- und Spesensätze für Beratungen auf das Jahr 1972 aufgezinst. Als Zinssatz werden pro Jahr 10% unterstellt, d.h. dieselbe Steigerungsrate, die auch für die Gehälter der internen Experten angenommen worden war. Für den 2 1/2 Jahre dauernden Beratungsvorgang wird eine einmalige Steigerung der Beraterhonorare um 10 % verrechnet; die Spesensätze bleiben konstant. Basis der Honorarsätze sind die von Engel aufgeführten Bandbreiten für Zeithonorare³⁾; die Toleranz für die Honorare ist allerdings beträchtlich und schwankt jeweils ca. $\pm 20\%$ um einen mittleren Wert.

Der Investitionsrechnung werden folgende Zeithonorare pro Leistungsgruppe (auf der Basis von 1972) zugrundegelegt, wobei jeweils vom Mittelwert der von Engel angegebenen Spannen ausgegangen wird; die Angaben erfolgen in DM/Tag bzw. DM/Periode.

Person i ⁺	Leistungs- gruppe	Zeithonorar ⁴⁾ DM/Tag (Basis 1972)
1	Hilfskraft	270
2	Mitarbeiter	400
3	Mitarbeiter	400
4	Spezialist	600
5	Spezialist	600
6	Projektdirektor	930

1) Engel, K.H.: a.a.O., S. 66.

2) Vgl. ebenda, S. 66.

3) Vgl. ebenda, S. 66 f.

4) Die Werte sind auf DM 10,-- auf- bzw. abgerundet.

Die anteiligen Auszahlungen für eine Schreibkraft sind in den Honorarsätzen enthalten. Entsprechend der Werte über die produktiven Arbeitstage externer Berater werden pro Jahr

170 Arbeitstage

zugrundegelegt¹⁾. Da nur eine Erhöhung der Honorare um 10 % vereinbart ist, wird die Erhöhung nach 3 Zinsperioden verrechnet. Somit ergeben sich pro Person und Zinsperiode (85 Arbeitstage) folgende HonorarAuszahlungen:

Person i^+	HonorarAuszahlungen H_i^+ in Periode	
	1, 2, 3	4, 5
1	22.950	25.245
2	34.000	37.400
3	34.000	37.400
4	51.000	56.100
5	51.000	56.100
6	79.050	86.955
	272.000	299.200

6. Zu diesen HonorarAuszahlungen kommen Spesensätze hinzu.

Nach Engel werden durchschnittlich angesetzt²⁾:

Übernachungskosten (Inland)

Leitende Kräfte und
Spezialisten

DM 23,-- und mehr

Mitarbeiter und Hilfs-
kräfte

DM 18,-- bis 22,--

1) Vgl. S.131 ; sog. unproduktive Tage werden von den 170 Tagen nicht subtrahiert, da dann im Vergleich zur internen Alternative relativ wenig produktive Tage verrechnet würden. Der Ansatz von 50 Tagen/Jahr und Person für interne und externe Schulung erscheint darüber hinaus sehr hoch, so daß dieser Wert für Schulung und unproduktive Tage gerechnet wird.

2) Vgl. Engel, K.H.: a.a.O., S. 67.

Tagesspesen (Inland)

Leitende Kräfte und Spezialisten	DM 25,-- und mehr
Mitarbeiter und Hilfs- kräfte	DM 20,-- bis DM 24,--

Fahrtspesen

für An- und Abreise zwischen Geschäftssitz und
Projektort

Leitende Kräfte und Spezialisten	PKW DM/km 0,35 und darüber DB I. Klasse alle Zugarten Flugzeug bei Entfernungen über 300 km (Economy Class) Taxi für Kurzstrecken
-------------------------------------	---

Mitarbeiter und Hilfs- kräfte	PKW DM/km 0,25 und darüber DB I. Klasse und alternativ II. Klasse, Fernschnellzüge nach Nachweis Öffentliche Verkehrsmittel und Taxi letztere nach Nachweis Flugzeug nach Nachweis
----------------------------------	---

Im vorliegenden Fall soll unterstellt werden, daß sich
der Geschäftssitz der Unternehmensberatungsfirma und der
Projektort an demselben Ort befinden; es fallen somit
keine Übernachtungskosten an.

Folgende Tagesspesen (Ti^+) und Fahrtspesen (Ri^+) im Ort
werden pro Person und Zinsperiode (85 Tage) angesetzt.
Dabei wird unterstellt, daß diese Spesensätze im Zeit-
ablauf konstant bleiben.

Somit werden in Anlehnung an die obige Zusammenstellung
verrechnet:

Person i^+	Tages- spesen Ti^+	Fahrt- spesen Ri^+	Tages- spesen/Periode Ti^+	Fahrt- spesen/Periode Ri^+
1	22,--	10,--	1.870,--	850,--
2	22,--	10,--	1.870,--	850,--
3	22,--	10,--	1.870,--	850,--
4	25,--	15,--	2.125,--	1.275,--
5	25,--	15,--	2.125,--	1.275,--
6.	25,--	15,--	2.125,--	1.275,--
			11.985,--	6.375,--

7. Es fallen sonstige Auszahlungen (O) an für z.B. Fernschreiber, Vervielfältigungen, Fotokopien etc. sowie für Berichtsexemplare in Höhe von

$$O = 5.000;$$

sie werden in Periode 5 verrechnet.

Nach diesen Angaben über Art, Höhe, Dauer und zeitliche Verteilung der Auszahlungskomponenten können die Auszahlungsreihen, die bei Inanspruchnahme externer Unternehmensberater anfallen, festgestellt werden¹⁾.

Die Addition der Auszahlungskomponenten pro Periode multipliziert mit dem jeweiligen Abzinsungsfaktor ergibt deren Barwert. Die Summe der Barwerte der Gesamtauszahlungen pro Periode ist gleich dem Kapitalwert der externen Alternative²⁾.

1) Vgl. Tab. 12, S. 254.

2) Vgl. Tab. 13, S. 255.

Tab. 13 (Diskontierte) Gesamtauszahlungen bei
Einsatz externer Unternehmensberater

Periode	Gesamtaus- zahlungen	Zins- faktor	Barwert der Gesamtaus- zahlungen
0	10.000	1.0000	10.000
1	290.360	0.9434	273.926
2	290.360	0.8900	258.420
3	290.360	0.8396	243.786
4	317.560	0.7921	251.539
5	322.560	0.7473	241.149
			1.278.820
			=====

Der Kapitalwert der Gesamtauszahlungen
der internen Alternative beträgt:

$$C_{\text{ext.}} = - 1.278.820$$

Am Verlauf der kumulierten Auszahlungsreihen ist zu erkennen, daß allein innerhalb des ersten Vierteljahres die Auszahlungen der internen Alternative kurzfristig über denen der externen Alternative liegen.

6.4. Entscheidung aufgrund des Vergleichs der Kapitalwerte der Auszahlungsreihen

Entsprechend der Zielsetzung des Beispiels, diejenige Alternative zu wählen, die den kleineren Kapitalwert, d.h. den relativ geringsten Nachteil besitzt, fällt die Entscheidung für die Einrichtung einer i n t e r - n e n Expertenabteilung bzw. die Bildung eines internen Beraterteams:

$$C_{\text{int.}} - 895.737 < C_{\text{ext.}} - 1.278.820$$

Die Inanspruchnahme externer Unternehmensberater würde in dem Fallbeispiel um 42,76 % höhere Auszahlungen bedingen. Dieser Wert wäre noch höher ausgefallen, wenn - wie es oft der Fall ist - Projektort und Sitz des Beratungsunternehmens nicht an demselben Ort liegen. Zusätzliche Auszahlungen würden dann als Übernachtungsspesen, Spesen für Fahrten bzw. Flüge zum Wohnsitz des Beraters usw.¹⁾ anfallen und die Mehrbelastungen auf über die Hälfte der Auszahlungen für die interne Alternative anwachsen lassen.

Am Verlauf der kumulierten Auszahlungsreihen ist zu erkennen, daß allein innerhalb des ersten Vierteljahres die Auszahlungen der internen Alternative kurzfristig über denen der externen Alternative liegen.

1) Vgl. S. 251 f.

Tab. 14 Kumulierte Auszahlungsreihen beider Alternativen

ext. Periode (1/2 J.)	ext. Auszahlungen kumuliert	int. Periode (1/4 J.)	int. Auszahlungen kumuliert
0	10.000	0	34.000
1	283.926 —	1	126.226
2	542.346 —	2	249.358
3	786.132 —	3	308.830
4	1.037.671 —	4	377.246
5	1.278.820 —	5	441.587
		6	515.756
		7	605.101
		8	668.648
		9	729.607
		10	787.476
		11	842.038
		12	895.737

Der Grund dafür liegt in den anfänglichen hohen Einstellungs- und Ausbildungsauszahlungen für internes Personal.

In den folgenden Perioden sind stets die diskontierten Auszahlungen bei Inanspruchnahme externer Unternehmensberater pro Periode höher als die Einrichtung einer internen Abteilung, wobei die Differenzen mit wachsender Länge des Beratungszeitraumes zunehmen¹⁾.

Der Grund für den Ansatz höherer Auszahlungsreihen kann in der für Beratungsunternehmen speziellen Kostenstruktur liegen bzw. aus der besonderen Beschäftigungslage resultieren.

1) Vgl. Abb. 5, S. 258 f.

Jahre

Abb. 5

Verlauf der Auszahlungskurven (kumulierte Auszahlungen)
für interne und externe Unternehmensberatung

A

3

2 3/4

2 1/2

2 1/4

2

1 3/4

1 1/2

1 1/4

1

3/4

1/2

1/4

interne Aus-
zahlungen

externe Aus-
zahlungen

0

100

200

300

400

500

600

700

800

900

1,000

1,100

1,200

1,300

Auszahlungen in Tsd.

Wie jedes Dienstleistungsunternehmen, so besitzt auch ein Unternehmensberatungsunternehmen keine Möglichkeit der Speicherfähigkeit seiner Produkte - wie sie Sachleistungsunternehmen gegeben ist - und damit eine Elastizitätsvariante weniger; mit anderen Worten ist eine Lagerproduktion bei Unterbeschäftigung oder ein Lagerabbau bei Überbeschäftigung nicht durchführbar¹⁾.

Den Beratungsunternehmen ist es nur in sehr beschränktem Maße möglich, ihr Beratungspersonal zahlenmäßig an schwankende Beschäftigungslagen anzupassen. Die Anzahl der Unternehmensberater ist für das Unternehmen kurzfristig eine konstante Größe. Dabei nimmt die Anfälligkeit gegenüber Beschäftigungsschwankungen mit höherem Leistungsvermögen des Beratungsunternehmens zu. Ein im Beratungsunternehmen beschäftigter Spezialist für ausgefallene unternehmerische Probleme kann u.U. nicht kontinuierlich eingesetzt werden. Die Auszahlungen für dessen Einsatz müssen dann so hoch angesetzt werden, daß mit ihnen zwischenzeitliche Beschäftigungslosigkeit überbrückt werden kann.

Andererseits kann sich ein Beratungsunternehmen kein zu geringes Beschäftigungsniveau leisten, da es befürchten muß, zu wenig Aufträge zu erhalten, wodurch eine kontinuierliche Beschäftigung noch weniger zu erreichen sein würde.

Die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Beschäftigungslage der Beratungsunternehmen ist durch die besondere Kostenstruktur dieser Unternehmen bedingt. So ist den Statistiken über die Kostenstruktur prüfender sowie wirtschafts- und steuerberatender Berufe²⁾ zu entnehmen, daß

1) Vgl. Oettle, K.: Die Dienstbereitschaft in wirtschaftlicher und gesamtwirtschaftlicher Sicht, in: Festschrift für Otto Hintner, Hrsg.: Linhardt, H., Penzkofer, P., Scherpf, P., Stuttgart 1970, S. 18 f.

2) Vgl. Statistisches Bundesamt Wiesbaden (Hrsg.) Fachserie C Unternehmen und Arbeitsstätten, Reihe 1, Die Kostenstruktur in der Wirtschaft IV, Freie Berufe 1967, Heft 3, prüfende sowie wirtschafts- und steuerberatende Berufe, Freie Journalisten, Stuttgart 1969.

die Kosten dieser Berufszweige zu 80 - 90 % aus fixen Kosten bestehen¹⁾.

Letztlich werden die hohen Auszahlungsreihen der externen Alternative aber auch durch die nicht unbeträchtliche Höhe des Reinertrags als Differenz zwischen den Einnahmen und den Kosten dieser Berufszweige erklärt werden können. In Abhängigkeit von den unterschiedlichen Einnahmehöhen dieser Berufszweige schwankt er überwiegend innerhalb einer Bandbreite von 40 - 60 % der Einnahmen, wobei der Reinertrag in allen Berufszweigen mit zunehmenden Einnahmen absinkt.

Grundsätzlich muß jedoch noch einmal betont werden, daß für den Entscheidungsträger die Honorar- und Spesenforderungen der externen Unternehmensberater nur innerhalb geringer Grenzen zu beeinflussende Daten sind. Die Kenntnisse der Probleme, die aus der speziellen Beschäftigungslage des Beratungsunternehmens resultieren sowie die der Kostenstruktur können ihm somit allein Diskussionsgrundlage bei Verhandlungen über Auszahlungsdaten innerhalb dieser vorgegebenen Bandbreite sein.

1) Vgl. Bieck, G.: Zur Kostenstruktur der prüfenden sowie wirtschafts- und steuerberatenden Berufe, in: Der Steuerberater 1969, S. 225 f.; vgl. darüber hinaus Uhlig, H.: Strukturanalyse der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsbetriebe. Empirische Untersuchungen in Österreich, der BRD, den USA und Großbritannien, Berlin 1974, S. 103 ff.

6.5. Interpretation und Einschränkung des Aussage- wertes des Investitionskalküls

Die in dem vorangegangenen Fallbeispiel unterstellten Prämissen und Restriktionen führen zu der Frage nach dem Aussagewert des Investitionskalküls. Die Kenntnis zukünftiger Zahlungsreihen als Quellen der Rentabilität sind für ein Unternehmen existenzwichtig, so daß sich die Investitionsrechnung auch als Entscheidungsverfahren für alternative geistige Investitionen anbietet¹⁾. Folglich konzentriert sich die Diskussion auf die Erfassung und Bewertung gegenwärtiger Auszahlungen und zukünftiger Auszahlungs- und Einzahlungsreihen. Aufgrund der durchgeführten Planungsüberlegungen²⁾ lassen sich Dauer, Höhe und zeitliche Verteilung der Auszahlungsreihen für die Zeit der Beratung - wenn auch mit Unsicherheit in Abhängigkeit vom Beratungsgebiet - erfassen. Das gilt - mit Ausnahmen³⁾ - nicht für die aus dem Ergebnis der Beratung resultierenden Einzahlungsreihen (bzw. verminderten Auszahlungsreihen), und der Verfasser sah sich gezwungen, in dem Investitionskalkül von der vereinfachenden Hypothese gleicher abgezinster Einzahlungsüberschüsse für beide Alternativen auszugehen. Daher wurde für das Lösungsbeispiel die Prämisse eines gleichen Qualifikationsprofils der alternativen Berater eingeführt, wobei der Verfasser von der Überlegung ausging, daß z.B. durch Beschaffung von internem Personal mit hoher Eignung, bzw. durch Ausbildung internen Personals eine tendenzielle Angleichung der Qualifikation erreicht und somit vereinfachend ein gleicher Barwert der Einzahlungen unterstellt werden kann, weil eine wesentliche Einzahlungsprämisse gleichgesetzt wird.

1) Vgl. S. 164 dieser Arbeit.

2) Vgl. ebenda. S. 97 ff.

3) Vgl. ebenda S. 182 ff., insbes. S. 217 f.

Folglich beschränkte sich der Verfasser auf einen dynamischen Vergleich der Auszahlungsreihen, wobei das Ergebnis des Investitionskalküls durch deren Kapitalwert ausgedrückt wird. Die Kenntnis der Kapitalwerte kann bereits zum Ausscheiden einer Alternative führen, wenn für das Unternehmen finanzielle Restriktionen bestehen und der Kapitalwert die für den Beratungsauftrag zur Verfügung stehenden Mittel übersteigt. Auch ohne finanzielle Beschränkung wird es für den Entscheidungsträger in Abhängigkeit von seiner Risikoeinstellung angesichts unsicherer Einzahlungserwartung eine Auszahlungsobergrenze geben, die er mit den Kapitalwerten beider Alternativen vergleichen kann. Liegen beide Kapitalwerte unter dieser Grenze, so gibt das Ergebnis des Investitionskalküls eine Präferenz für die Alternative mit dem kleineren Kapitalwert wieder; sie wird um so größer sein, je größer die Abstände der Kapitalwerte sind. Besitzt der Entscheidungsträger subjektive, nicht in den Kalkül einbeziehbare Prioritäten¹⁾ für eine der Alternativen, so muß er diese dem Ergebnis der Wirtschaftlichkeitsrechnung gegenüberstellen. Gilt die Priorität für die Alternative mit dem geringeren Kapitalwert, so wird die Entscheidung für diese fallen. Hat der Entscheidungsträger eine subjektive Präferenz für die Alternative mit dem höheren Kapitalwert, so ist die Differenz der Kapitalwerte der Auszahlungsreihen der subjektiven Präferenz gegenüberzustellen, wobei zur Entscheidungsfindung dieselben Überlegungen anzustellen sind, die sich im Zusammenhang mit der Gleichnamigmachung und Gewichtung der Ziele ergaben²⁾.

Als Resümee zu dem dargestellten Investitionskalkül muß betont werden, daß aufgrund der hypothetischen

1) Prioritäten aufgrund von Prestige-, Exkulpationsmomenten usw.

2) Vgl. S. 81 ff., insbesondere S. 91 ff. dieser Arbeit.

Annahme gleicher kapitalisierter Einzahlungsströme für beide Beratungsalternativen und der noch unbewältigten Probleme der Quantifizierung subjektiver Präferenzen des Entscheidungsträgers für eine der Alternativen das Lösungsbeispiel nicht den Anspruch erhebt, die Realität eines komplexen, z.B. die Organisation, Planung o. ä. betreffenden Beratungsprozesses isomorph abzubilden. Trotz der vereinfachenden Variablen des Investitionskalküls zeigt das Beispiel der Entscheidungsrechnung mit Hilfe erwarteter Auszahlungsreihen nicht nur annähernd übertragbare Lösungsstrukturen für technologische Beratungsaufgaben sondern läßt auch die Vorgehensweise zur Entscheidungsfindung über komplexe Beratungen erkennen.

7. Möglichkeiten der Zugänglichkeit zu den Daten der Auszahlungsreihen für interne Beratungsexperten

Sowohl den Ausführungen über die bei einem Wirtschaftlichkeitsvergleich entscheidungsrelevanten Komponenten als auch dem konstruierten Fallbeispiel lagen Auszahlungsgrößen bzw. -ströme zugrunde, was damit begründet wurde, daß es sich bei dem Wahlproblem um die Entscheidung für eine langfristige Personalinvestition handelt. Der im folgenden zu behandelnde Fragenkomplex besteht darin, zu klären, welche Möglichkeiten zur Zugänglichkeit der Daten bestehen und ggf. welche Verbesserungen in der Datenbeschaffung zu fordern sind. Die Erörterungen beziehen sich dabei allein auf die Entscheidungskomponenten, die dem Investitionskalkül für die interne Alternative zugrundeliegen. Es besteht kein Problem der Zugänglichkeit der monetären Entscheidungskomponenten über externe Unternehmensberater, da die Zahlungsgrößen dem Entscheidungsträger vom externen Beratungsunternehmen als Datum geliefert werden. Im Rahmen der Überlegungen über die Beschaffung der Auszahlungskomponenten für internes Beratungspersonal liegt es nahe, von den Kostengrößen auszugehen¹⁾, da "... wir z.T. Daten der innerbetrieblichen Kosten- und Leistungsrechnung für die Zwecke der Abschätzung der direkten und indirekten Auswirkungen der Investitionen verwenden können"²⁾. Die Kostenrechnung kann dabei nur Unterlagen für die Auszahlungsseite der Investitionsrechnung liefern³⁾.

-
- 1) Vgl. Heigl, A.: Zum Entscheidungsproblem: fremde oder eigene Unternehmensberatung, a.a.O., S. 7 f.
 - 2) Schwarz, H.: Optimale Investitionsentscheidungen, München 1967, S. 50; vgl. auch Holt, C., Modigliani, F., Muth, J.F., Simon, H.A.: Planning Production, Inventories and Work Force, Englewood Cliffs 1960.
 - 3) Vgl. Saatmann, A.: Die Erfolgskontrolle von Investitionen, Bochum 1970, S. 61.

Inwieweit ist sie nun als Instrument zur Entscheidungsvorbereitung für eine Personalinvestition zu gebrauchen?

Die Kostenrechnung ist eine auf Kostenstellen oder Kostenträger bezogene Periodenrechnung¹⁾ und somit nicht auf Zahlungsgrößen ausgerichtet. Wohl sind die Kosten als Geldgrößen interpretiert²⁾, doch erfüllt das Geld in diesem Zusammenhang keine Zahlungsfunktion, sondern die eines Wertausdrucks³⁾. Dennoch ist die Kostenrechnung von ihrer Konstruktion her grundsätzlich geeignet, die in den Kalkül eingehenden Daten zu liefern⁴⁾. Auch aus Praktikabilitätsüberlegungen empfiehlt es sich, von der Kostenrechnung auszugehen, da sie aufgrund eines weiter verbreiteten Kosten- als Auszahlungsdenkens in den Unternehmen stärker entwickelt sein wird als eine Auszahlungsrechnung⁵⁾.

Im folgenden gilt es die Frage zu beantworten, inwieweit das in der Kostenrechnung entwickelte Instrumentarium einen hinreichenden Datenzugriff ermöglicht. Hierbei sind vor allem die Probleme der Erfassung, Zurechnung und Bewertung der Kosten zu erörtern.

Bei der Kostenerfassung - d.h. der " ... zahlenmäßigen Bestimmung des wertmäßigen Verbrauchs gruppiert nach Einsatzgüterarten ..." ⁶⁾ - handelt es sich um die Fest-

1) Vgl. Hummel, S.: Wirklichkeitsnahe Kostenerfassung. Neue Erkenntnisse für eine eindeutige Kostenermittlung, Berlin 1970, S. 46 ff.

2) Vgl. Koch, H.: Grundprobleme der Kostenrechnung, Köln und Opladen 1966, S. 53.

3) Dieser Interpretation entspricht die Auffassung vom wertmäßigen Kostenbegriff; vgl. auch Kosiol, E.: Kostenrechnung, Wiesbaden 1964, S. 31 ff.

4) Vgl. Heigl, A.: Zum Entscheidungsproblem: fremde oder eigene Unternehmensberatung, a.a.O., S. 8.

5) Vgl. Lücke, W.: Investitionsrechnungen auf der Grundlage von Ausgaben oder Kosten, in: ZfhF 1955, S. 315.

6) Kosiol, E.: Kostenrechnung, a.a.O., S. 131.

stellung der Kostenhöhe der Kostenarten innerhalb einer Periode. Die Kostenarten werden danach auf die Kostenstellen, d.h. den Ort ihrer Entstehung verteilt, um sie letztlich dem Kostenträger zu belasten. Der Kostenträger ist dabei zum Zwecke der stückbezogenen Preiskalkulation das dominante Kalkulationsobjekt¹⁾. Die Beratungskosten stehen aber nicht in Relation zum Stück, sondern fallen für die gesamte Produktion an, d.h. es handelt sich um Gemeinkosten.

Der Zweck dieser Überlegungen besteht darin, die für das Entscheidungsproblem relevanten Auszahlungskomponenten " ... dem Grunde nach von der Kostenrechnung zu erfassen suchen ... " ²⁾, wodurch das Problem der Kostenbewertung entfällt³⁾. Wichtig ist daher die exakte Erfassung der Kostenarten und deren Zurechnung auf die Kostenstellen; die Kostenstellenrechnung dient dem Oberziel der Kostenrechnung, nämlich Entscheidungsgrundlagen zu schaffen. Als Kostenstelle kann hier durchaus in Anlehnung an die Platzkostenrechnung die Stabsabteilung bzw. das Expertenteam "Unternehmensberatung" bezeichnet werden.

Den umfangreichsten Posten der bei der Einrichtung einer internen Beratungsabteilung anfallenden Kostenarten - legt man die Erfassung nach der Art der verbrauchten Einsatzgüter zugrunde⁴⁾ - bilden die Gehälter und sozialen Ausgaben. Ihre Erfassung pro Periode bereitet grundsätzlich keine Probleme. Die monatlich auszahlenden Gehälter, gesetzlichen Sozialabgaben und freiwilligen Sozialleistungen können in der Regel in derselben Periode als Kosten verrechnet werden, wenn sie sich in jeder Abrechnungsperiode decken.

1) Vgl. Schneider, E.: Industrielles Rechnungswesen. Grundlagen und Grundfragen, 4. Aufl., Tübingen 1963, S. 108.

2) Heigl, A.: Zum Entscheidungsproblem: fremde oder eigene Unternehmensberatung, a.a.O., S. 9.

3) Vgl. ebenda, S. 9.

4) Vgl. zu weiteren Möglichkeiten der Einteilung der Kostenarten Mellerowicz, K.: Kosten- und Kostenrechnung Bd. 2, Berlin 1966, S. 240.

Bei den aperiodisch anfallenden Ausgaben wie Urlaubsgeld, Gratifikationen, Fortbildung etc. muß in der Kostenrechnung eine Vor- und Nachverrechnung erfolgen, um die Abrechnungszeiträume gleichmäßig zu belasten; dabei geht man von der Fiktion eines gleichmäßigen Verbrauchs aus. Darüber hinaus müssen Kosten erfaßt werden, die ihrer Natur nach komplex sind; zu ihnen zählen anteilige Raumkosten, Abschreibungskosten, Energiekosten etc. Im Hinblick auf das spezielle Entscheidungsproblem ist allerdings zu bedenken, daß nur zahlungswirksame Daten relevant sind und allein die zusätzlichen bzw. wegfallenden Kosten nach dem Grenzprinzip in den Kalkül eingehen. Danach sind keine kalkulatorischen Zuschläge für die Kosten z.B. von Werksarzt, sozialen Einrichtungen usw. anzusetzen, da diese Kosten unabhängig von der Investitionsentscheidung anfallen.

Es werden also nur die im Zusammenhang mit der Einrichtung des internen Beratungsteams entstehenden Mehr- oder Minderauszahlungen der Kostenrechnung entnommen¹⁾. So werden beispielsweise in dem Lösungsfall nur die Mehrkosten für Raumnutzung in Ansatz gebracht, die bei der internen Alternative gegenüber der externen Alternative anfallen. Läßt sich zwar ein unterschiedlicher Raumbedarf bei beiden Alternativen feststellen, jedoch eine exakte Kostenzurechnung nur schwer durchführen, so könnten ersatzweise für den Mehrbedarf an Raum kalkulatorische Raumkosten in die Rechnung eingehen. Dieses Prinzip soll allerdings nicht schematisch angewandt werden. Aus Gründen der

1) Auch Noack stellt im Zusammenhang mit Überlegungen über Investitionsrechnungen bzw. Wirtschaftlichkeitsvergleiche zur Errichtung eines EDV-Systems fest, " ... daß allein **Z a h l u n g s s t r ö m e** die Quellen der Rentabilität bilden und daher bestimmte Kosten- und Leistungsgrößen teils nicht in die Rechnung aufgenommen werden dürfen, teils korregiert werden müssen." Noack, H.: a.a.O., S. 142; vgl. auch ebenda, S. 144 ff.

Vollständigkeit sollen z.B. während des Ausbildungszeitraumes nicht nur die Gehälter des zusätzlich eingestellten Personals, sondern auch die des sich bereits im Unternehmen befindlichen, das mit der Ausbildung der Berater befaßt ist¹⁾, in Ansatz gebracht werden.

Da die Kostenrechnung aufgrund ihrer Konstruktion geeignet ist, die Daten für das Entscheidungsproblem zu liefern und in den Kostenarten die Aufbereitung der Kosten beginnt, liegt auch in der richtigen Erfassung der Kostenarten der Schlüssel zur Lösung des Entscheidungsproblems^{2) 3)}.

In der Kostenrechnung ist aber der wertmäßige Verbrauch der dispositiven Einsatzgüter gar nicht oder nur sehr global erfaßt⁴⁾. Die Kostenart "Gehälter" gehört seit jeher zu den jeweils am wenigsten differenzierten Kostenarten der angewandten Kontenrahmen⁵⁾.

Geht man davon aus, daß der höhere Wert eines (materiellen) Einsatzgutes seine größere technologische Differenziertheit in der Kostenrechnung bedingt⁶⁾, so läßt sich dieser Sachverhalt als Forderung nach einer Verfeinerung der dispositiven Einsatzgüter in der Kostenartenrechnung übertragen.

1) Vgl. Noack, H.: a.a.O., S. 147.

2) Auch die Daten der Auszahlung bei Inanspruchnahme externer Unternehmensberater können als sogenannte primäre Kostenarten, die z.B. den Verbrauch fremder Dienstleistungen erfassen, registriert werden; vgl. Kosiol, E.: Kostenrechnung, a.a.O., S. 132 f.

3) Vgl. Heigl, A.: Zum Entscheidungsproblem: fremde oder eigene Unternehmensberatung, a.a.O., S. 12.

4) Vgl. Gadomski, E.: Investitionen im Personalbereich - ein Gegenstand der Rechnungslegung? in: Wpq 1974, S. 216.

5) Vgl. Heigl, A.: Zum Entscheidungsproblem: fremde oder eigene Unternehmensberatung, a.a.O., S. 9.

6) Dieser Zusammenhang zwischen der Kostenartenstruktur und dem Wert der Einsatzgüter wird von Kosiol beschrieben; vgl. Kosiol, E.: Kostenrechnung, a.a.O., S. 108.

Der Wert des kostenrechnerischen Einsatzgutes Personal bezieht sich dabei einmal auf das Einsatzgut selbst - d.h. die Qualifikationen des Personals und die Kosten ihrer Erlangung - und zum anderen auf den Wert, der ihm anteilig an den Gesamtkosten eines Produktes zukommt. Der hohe Wert qualifizierten (Beratungs-)Personals¹⁾ macht somit eine größere Tiefengliederung der Kostenartenrechnung notwendig²⁾.

Diese Forderung setzt aber gleichzeitig eine Neugestaltung der Kostenrechnung voraus. Ging die Kostenrechnung bisher von einem einzigen bzw. dominanten Kalkulationsobjekt - dem Kostenträger³⁾ - aus, so muß sie insoweit modifiziert werden, daß der jeweilige betriebliche Sachverhalt zum Kalkulationsobjekt gemacht werden kann⁴⁾.

Dieses Postulat ergibt sich aus der sich wandelnden Aufgabe der Kostenrechnung, die sich in den letzten Jahren immer mehr zu einem Entscheidungsinstrument entwickelte: "Der Hauptzweck der Kostenrechnung ist, Informationen für betriebliche Dispositionen zu liefern"⁵⁾. Wenn in der

-
- 1) Vgl. zum Wert des Produktionsfaktors Arbeit bzw. zur kapitalmäßigen Bedeutung des sogenannten Humanvermögens, Schoenfeld, H.-M.W.: a.a.O., S. 3 ff.
 - 2) Vgl. Heigl, A.: Zum Entscheidungsproblem: fremde oder eigene Unternehmensberatung, a.a.O., S. 12.
 - 3) Vgl. Schneider, E.: Industrielles Rechnungswesen, a.a.O., S. 108.
 - 4) Diese Forderung an die Neugestaltung der Kostenrechnung vertritt Riebel. Er wählt anstelle des Kalkulationsobjektes den neutraleren Begriff Bezugsobjekt, das "... prinzipiell jede Art von Leistung - ... - jeder Vorgang - z.B. ein Werbefeldzug -, jede Funktion, jede organisatorische oder räumliche Einheit sein, selbst solche, die außerhalb der eigenen Unternehmung liegen..." kann. Riebel, P.: Das Rechnen mit relativen Einzelkosten und Deckungsbeiträgen als Grundlage unternehmerischer Entscheidungen im Fertigungsbereich, in: NB 1961, S. 146.
 - 5) Hax, H.: Bewertungsprobleme bei der Formulierung von Zielfunktionen für Entscheidungsmodelle, in: ZfbF 1967, S. 752.

Kostenrechnung jeglicher betrieblicher Sachverhalt, also auch die Entscheidung über die Einrichtung einer Stabsabteilung, zum Kalkulationsobjekt gemacht werden kann, so muß man zu praktisch anwendbaren Methoden der Rechnungslegung über das Human-Einsatzgut gelangen.

Folglich müssen sämtliche Kosten erfaßt und verrechnet werden, die sowohl für den einzelnen als auch für das Personal in seiner Gesamtheit anfallen. Die Praxis¹⁾ und die Literatur²⁾ gehen daher von individuellen und Systemkosten aus, wobei es sich bei den letzteren entweder um Gemeinkosten oder um Kosten handelt, die dem Einzelnen unter dem Gesichtspunkt der Kostenverursachung her schwer direkt zurechenbar sind³⁾.

Zu den zu erfassenden Kosten zählen:

1. Individualkosten

- Auswahl- und Einstellungskosten; sie werden auf die Gesamt-tätigkeitszeit verrechnet,
- Kosten der Orientierung und organisierten Ausbildung (nicht die Ausbildung am Arbeitsplatz). Diese Kosten sind schwer erfaßbar und werden verursacht durch Veranstaltungen, Minderleistungskosten, etc.
- Ausbildung am Arbeitsplatz und Einarbeitung im Betrieb; diese Kosten werden durch Schätzung des Zeitbedarfs annähernd erfaßt,
- Kosten der Weiterbildung,

1) Am bekanntesten ist die Vorgehensweise der P.G. Barry Company, vgl. S. 168 dieser Arbeit.

2) Vgl. Brummet, L., Flamholtz, E.G., Pyle, W.C.: a.a.O., S. 11 ff.; Flamholtz, E.G.: The Role of Human Resource Accounting in Social Accounting, in: Dierkes, M., Bauer, R.A., Hrsg., Corporate Social Accounting, New York, Washington, London 1974, S. 166 ff.

3) Vgl. zu den Posten, die als Kosten zugeordnet werden Schoenfeld, H.-M.W.: a.a.O., S. 18 ff.; die folgenden Ausführungen über die Kostenkomponenten geben überwiegend diese Posten wieder. Vgl. darüber hinaus Zimmerer, C.: a.a.O., S. 291 ff.

- Erfahrungskosten, die im Zusammenhang mit der Erfahrungserweiterung einer Person durch Einsatz in einer anderen Abteilung o.ä. anfallen; sie sind nur schwer erfaßbar, ihre Nutzungsdauer muß individuell bestimmt werden¹⁾.

Diese Individualkosten müßten allerdings durch die

- Kosten der Entlassung

ergänzt werden. Sie können einen beträchtlichen Umfang annehmen²⁾, der durch Schätzung annähernd bestimmt und auf die erwartete Gesamttätigkeitszeit zu verrechnen ist.

Darüber hinaus sind ausbildungs- und erfahrungsbedingte Kostenminderungen, die bei einem späteren Einsatz des Mitarbeiters für eine andere Aufgabe entstehen, zu erfassen und dem Individuum zuzurechnen.

2. Systemkosten

("Kosten der Gestaltung und Erhaltung des Interaktions-systems"³⁾)

- Systemanlaufkosten: Kosten, die beim Aufbau eines sozialen und psychologischen Beziehungssystems anfallen, d.h. durch Weiterentwicklung der Organisation, Beseitigung von Kommunikations- und Ablaufstörungen usw. Sie sind schwer isolierbar und in der Praxis noch nicht erfaßt worden; doch fordert das Vollständigkeitspostulat einer kostenmäßigen Betrachtung auch ihren Einbezug.
- Systementwicklungskosten, d.h. Kosten, die bei einer bewußten Systemänderung anfallen. Auch ihre Erfassung wird heute in der Praxis noch nicht vorgenommen; man ist über die Stufe des modellmäßigen Experimentierens über die Determinanten der Veränderungen betrieblicher Beziehungssysteme und deren Kosten noch nicht hinweggekommen⁴⁾.

Die gegenwärtig erfaßten Kosten - allerdings nur die individuellen Kosten - werden auf zwei Kontenrgruppen verteilt:

1) Vgl. Schoenfeld, H.-M.W.: a.a.O., S. 19.

2) Vgl. S. 226 dieser Arbeit.

3) Vgl. Schoenfeld, H.-M.W.: a.a.O., S. 19.

4) Vgl. ebenda. S. 19 f.

- (1) Konten für einzelne Mitarbeiter (Individualkonten),
- (2) Konten für Betriebsteile und den Gesamtbetrieb (Systemkonten), die eine Zusammenfassung der Individualkonten darstellen.

Schwierigkeiten der Erfassung der Auswahl- und Einstellungskosten sowie der Orientierungs- und Ausbildungskosten werden kaum bestehen. Als erfassungstechnisches Hilfsmittel zur geldlichen Ermittlung der Kostenkomponenten wird als Mengenschlüssel überwiegend eine Zeitgröße, die die Ausbildungszeit, Fortbildungszeit angibt, verwendet werden; die Auswahl- und Einstellungskosten werden durch eine Zählgröße erfaßt.

Notwendigerweise müssen der Wertverzehr des Personals z.B. durch laufenden Verbrauch wie Veralterung von Wissen, Fähigkeit usw. sowie der Wertzuwachs aufgrund von Erfahrungen, zusätzlichem Wissen etc. verrechnet werden. Dafür werden betriebstypische Verbrauchsperioden ermittelt, die in Abhängigkeit von der Hierarchie der Personalgruppe differieren und aufgrund der schnellen Veränderung von Wissen und der technologischen Struktur korrekturbedürftig werden.

Diese erwarteten Nutzungsdauernperioden werden mit Wahrscheinlichkeitsfaktoren gewichtet, die individuellen Faktoren wie

- Gesundheitszustand
- Zufriedenheit mit der Tätigkeit
- Störeinflüsse aus dem Arbeitsmarkt
- Einflüsse aus dem Privatleben

Rechnung tragen. Derartige Wahrscheinlichkeitsfaktoren werden mit der Dauer der Beobachtung des Personals einen empirisch fundierten quasi-objektiven Charakter annehmen.

Als außerordentlicher Verzehr bzw. als Verlust sind Kündigungen und Ausscheidungen z.B. aus Gesundheitsgründen anzusetzen.

Die dargestellten Möglichkeiten einer Kostenzuordnung sind bereits - wie erwähnt - von der R.G. Barry Company¹⁾ für die Gruppe des Managements vorgenommen worden. Der als sogenanntes Human-Vermögen bezeichnete Wert des Mitarbeiterstammes wird sowohl in der Bilanz als auch in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesen.

Die konventionellen Aufwendungen werden dabei um die Zugänge im Human-Vermögen gemindert, während Wertminderungen im Humanvermögen die Aufwendungen wieder erhöhen.

Verlängerte Gewinn- und Verlustrechnung²⁾

konventionelle Erträge			XXXX
konventionelle Aufwendungen		XXXX	
<u>./. Investitionen im Human-Vermögen</u>			
Neueinstellungen	XXXX		
Zugang durch Versetzungen	XXXX		
Wissenserhaltung und Verbesserung der verhandenen Mitarbeiter	XXXX	XXXX	
		XXXX	
<u>- Wertminderungen im Human-Vermögen</u>			
Kündigungen	XXXX		
Abgang durch Versetzungen	XXXX		
Veralterungen des Wissens	XXXX		
gesundheitliche Einflüsse	XXXX		
Abschreibungen	XXXX	XXXX	XXXX
Jahresgewinn/-verlust			XXXX

In der Bilanz wird der Wert des sogenannten Human-Vermögens als Aktivposten eingesetzt, dem ein gleichhoher Passivposten gegenübersteht.

Die Befürwortung der Erfassung der Human-Einsatzgüter in der Rechnungslegung ist allerdings angreifbar. So fehlen standardisierte Beurteilungsmaßstäbe für diese Posten. Eine

1) Vgl. S. 168 dieser Arbeit.

2) Vgl. Schoenfeld, H.-M.W.: a.a.O., S. 21.

objektive Beurteilung des Wertansatzes für diese Produktionsfaktoren erscheint auch nach der etwaigen Entwicklung einheitlicher Bewertungsmethoden noch fraglich. Auch bleibt das Problem der Quantifizierbarkeit imponierender Faktoren noch offen wie z.B. der Wirkung betrieblicher Störeinflüsse, privater Einflüsse usw. Darüber hinaus muß man sich der Unterstellung bewußt sein, daß der Wert des Human-Einsatzgutes nur durch die betrieblichen Aufwendungen widergespiegelt wird. Dadurch werden aber die vor dem Unternehmens Eintritt liegenden Ausbildungskosten vernachlässigt¹⁾, deren nachträgliche Feststellung und Bewertung kaum möglich ist. Allerdings könnten als grober Maßstab die Gehaltssummen herangezogen werden, in denen sich einmal die Honorierung einer qualifizierten Vorausbildung und zum anderen ein gewisses Knappheitsmoment niederschlagen. Ihr diskontierter Wert könnte zu den sonstigen Investitionen im Human-Vermögen, die im Unternehmen anfallen, hinzugefügt werden.

Trotz dieser Einwände ist die Relevanz der Wertansätze in der Unternehmensrechnung gegeben und durch das zunehmende Interesse von Wissenschaft und Praxis am betrieblichen Human-Vermögen dokumentiert, so daß eine nahezu völlige Vernachlässigung der Werte in der Rechnungslegung nicht mehr zu vertreten ist. Allerdings wird ihre Bedeutung vorerst schwergewichtig darin liegen, als Mittel zur Vorbereitung innerbetrieblicher Entscheidungen zu dienen²⁾.

Diese Ausführungen über den Ansatz eines Human-Vermögens können folglich die Grundlage der Entscheidung über die Errichtung der internen Beratungsabteilung sein, da die

1) Vgl. dazu Schoenfeld, H.-M.W.: a.a.O., S. 22.

2) Die Relevanz der externen Verwendbarkeit wird sich in Abhängigkeit von dem Informationsinteresse und den Zielen der externen Unternehmensbeteiligten nach der Möglichkeit der Überprüfung der Angaben zum Human-Vermögen richten; vgl. Conrads, M.: Human Resource Accounting. Ein Versuch der aufgabenorientierten Abbildung des betrieblichen Human-Vermögens in Unternehmensrechnungssystemen, in: BFuP 1974, S. 387 ff.; während Conrads sie für gegeben hält, erscheint Schoenfeld allerdings eine externe Verwendbarkeit des abgebildeten Human-Vermögens noch fragwürdig; vgl. Schoenfeld, H.-M.W.: a.a.O., S. 22.

individuellen und Systemkosten die wichtigsten Daten zur Entscheidungsfindung liefern. Werden diese Kostenarten auf die entsprechende Kostenstelle verrechnet, so kann man mit Hilfe der Ausgleichsfunktion des kalkulatorischen Zinses die Kosten in Auszahlungsgrößen umwandeln¹⁾ und die Gesamtauszahlungen der Kostenstelle "Beratungsteam" ermitteln. Somit läßt sich als Resümee über die Zugänglichkeit der (internen) Daten, die zur Lösung des Entscheidungsproblems: Einsatz interner oder externer Unternehmensberater mit Hilfe einer Wirtschaftlichkeitsrechnung herangezogen werden, folgendes festhalten:

Die Kostenrechnung ist von ihrer Konstruktion her grundsätzlich geeignet, die der (dynamischen) Wirtschaftlichkeitsrechnung zugrundeliegenden Daten zu liefern. Bei der zahlenmäßig wichtigsten Entscheidungskomponente - den Gehältern - besteht i.d.R. eine Überdeckung von Auszahlungen und Kosten, so daß deren Übernahme aus der Kostenrechnung zu keiner Verzerrung in der Wirtschaftlichkeitsrechnung führen wird. Eine exakte Erfassung der gewichtigen Auszahlungen für Ausbildung, Weiterbildung und darüber hinaus für die Gestaltung und Erhaltung des Interaktionsystems verlangen jedoch eine Modifikation der Kostenrechnung durch eine Aufschlüsselung der Kostenarten, in die die Kostenkomponenten über eine sinnvolle Zeitzurechnung eingehen. Dieser Forderung entsprechen die Überlegungen über die rechnerische Erfassung des sogenannten Humanvermögens. Auch wenn die Verfahren der Rechnungslegung über den Wert, den das Personal für ein Unternehmen darstellt, bisher noch mit Mängeln behaftet sind, so dokumentieren sie doch die größte Bedeutung der Rechnungslegung über das Personal und geben wertvolle Hinweise zur Lösung des untersuchten Entscheidungsproblems: Eigenerstellung oder Fremdbezug von Beratungsleistungen.

1) Vgl. Lücke, W.: Investitionsrechnungen auf der Grundlage von Ausgaben oder Kosten, in: ZfhF 1955, S. 310 ff.

8. Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse

- Das betriebswirtschaftliche Wahlproblem Eigenerstellung/ Fremdbezug wurde bisher für Dienstleistungen kaum diskutiert. Aufgrund der zunehmenden Nachfrage nach Unternehmensberatungsleistungen ergibt sich die große Relevanz der Behandlung des Entscheidungsproblems: Eigenerstellung oder Fremdbezug von Beratungsleistungen.
- Das Entscheidungsproblem wurde in der Literatur bisher fast ausnahmslos durch Abwägen positiver und negativer Einflüsse bzw. Effekte aus bestimmten fachlichen und persönlichkeitsbedingten Qualifikationsmerkmalen der beiden Alternativen gelöst.
- Die Auswertungen einer eigenen empirischen Untersuchung - die mit den Resultaten einer fremden Umfrage korreliert wurden - brachten das Ergebnis, daß auch die Wirtschaftspraxis anhand von Qualifikationsmerkmalen entscheidet und diesen in der Wertschätzung einen unterschiedlichen Beitrag zur Lösung des Entscheidungsproblems beimißt.
- Als wichtigste Gründe für den Einsatz i n t e r n e r Beratungsexperten werden der Reihenfolge nach angeführt:
 - bessere Kenntnis der betrieblichen Zusammenhänge
 - bessere Detailkenntnis
 - Kostenersparnis
 - dauernde Verfügbarkeit.

Dieses Resultat gilt mit und ohne Spezifizierung auf einen Beratungssektor bzw. -gebiet. Die bessere Kenntnis der betrieblichen Zusammenhänge wird als mit Abstand dominierender Vorteil in den Beratungsgebieten bzw. -sektoren

- Verwaltung
- Unternehmensplanung und
- Unternehmensorganisation

angesehen.

- Als wichtigste Gründe für den Einsatz *e x t e r n e r* Unternehmensberater werden nach der Reihenfolge angegeben:

- größeres Fachwissen
- mehr Erfahrung
- mehr Objektivität
- weniger Betriebsblindheit.

Auch dieses Resultat gilt mit und ohne Spezifizierung auf einen Beratungssektor bzw. -gebiet.

Der Vorteil

- größeres Fachwissen

dominiert in dem Sektor

- Anlagenplanung;

das Merkmal

- mehr Erfahrung

wurde mit Abstand am wichtigsten angesehen in den Sektoren

- Unternehmensführung
- Markt und Absatz
- Technik und
- Datenverarbeitung.

- Kosten- und Ertragsüberlegungen nehmen nach den Ergebnissen empirischer Befragung ein relativ geringes Gewicht ein. Allerdings werden für den Einsatz *i n - t e r n e r* Beratungsexperten sowohl

- geringere Kosten

als auch vergleichsweise

- höhere Erträge

erwartet.

- Ausgangspunkt einer rationalen Entscheidung ist die Formulierung von Zielvorstellungen, aufgrund derer die Mittel zu ihrer Erreichung bestimmt und damit die Entscheidungskonzepte formuliert werden können.

Der Einsatz von Unternehmensberatern wird - wie wohl kaum ein anderer Produktionsfaktor - nach einer Vielzahl von nicht-quantifizierbaren, d.h. persönlich relevanten, imponderablen und quantifizierbaren Zielgrößen erfolgen.

- Wird als Ziel allein eine nicht-quantifizierbare Größe verfolgt, wie z.B.

- Streben nach Prestige
- Streben nach Geheimhaltung
- Streben nach Unabhängigkeit,

so entfällt die Aufstellung von Entscheidungskonzepten bzw. Lösungsalgorithmen.

- Liegen der Entscheidung über den Unternehmensberater-einsatz mehrere quantifizierbare und nicht-quantifizierbare Zielgrößen zugrunde, so müssen Entscheidungsverfahren angewandt werden.

Bei Dominanz nicht-quantifizierbarer Ziele führt das Verfahren des sukzessiven Vergleichs der Einzelziele zur Entscheidungsfindung. Bei Dominanz quantifizierbarer Ziele wird in dynamischen Wirtschaftlichkeitsrechnungen das relevante Entscheidungsverfahren gesehen.

Die Problematik dieses Fragenkomplexes liegt vor allem bei den Methoden zur

Gleichnamigmachung und Gewichtung

der Ziele. Grundsätzlich besteht sie in der allen Bewertungsverfahren zugrundeliegenden Subjektivität der Schätzverfahren sowie in deren Prämissen. Als Wege zu einer Objektivierung werden Gruppenentscheidungen gesehen, deren Praktikabilität aber nicht an den Grenzen der Wirtschaftlichkeit der Verfahren scheitert.

- Die grundsätzliche Vorgehensweise zur Lösung des Entscheidungsproblems besteht - nach der Zielbestimmung -

in der Planung des Beratungsauftrages. Die Beschreibung der Planungsüberlegungen für einen Beratungsauftrag wird mit Hilfe der Terminologie des verwandten Gebietes - der Prüfungsplanung - vorgenommen.

- Für die Planungselemente des Beratungsprozesses

- Beratungsstoff
- internes oder externes Beratungspersonal
- Sachmittel und die
- Zeit als Komplementärfaktor

werden die Möglichkeiten der Informationsbeschaffung diskutiert, wobei die Informationsbeschaffungsmöglichkeiten über das potentielle Beratungspersonal als dem dominanten Entscheidungsobjekt am wichtigsten sind.

- Die im Rahmen der Planungsüberlegungen gewonnenen Ergebnisse bilden die Grundlage, um das Entscheidungsproblem mit Hilfe von Entscheidungsverfahren lösen zu können.
- In einem ersten Verfahren wird die Entscheidung mittels Qualifikationsmatrizen getroffen. Die Entscheidung fällt danach für diejenige Alternative, bei der die höchstmögliche Deckung der tätigkeitsbezogenen Anforderungsarten mit den beratungspersonalbezogenen Qualifikationen, d.h. maximale Eignung, zu verzeichnen ist.

Die Kritik an diesem Verfahren besteht u.a. darin:

- die Eignungsfeststellung basiert überwiegend auf subjektiven Wertungen
 - der Eignungsfeststellung muß derselbe Maßstab zugrundeliegen
 - die Eignung ändert sich im Zeitablauf
 - Wirtschaftlichkeitsüberlegungen bleiben außer Ansatz.
- Auf den grundsätzlichen Überlegungen des vorstehenden Verfahrens, aber auch auf dessen kritikwürdigen Prämissen aufbauend, wurde die Lösung des Entscheidungsproblems mit Hilfe des Ernennungs-Problems veranschaulicht. Der praktischen Anwendung dieses Verfahrens sind durch die

Schwierigkeiten bei der Datenermittlung zur Zielverwirklichung Grenzen gesetzt.

- Der Vorteil der Entwicklung dieser Verfahren liegt darin, daß sie zu einer Urteilspräzisierung und -differenzierung über die Tätigkeitsanforderungen und Qualifikationsmerkmale zwingen, so daß die Gefahr von Fehlentscheidungen aufgrund unfundierten globalen Abwägens gemindert wird.
- Letztlich wird in der Investitionsrechnung das Instrument zur Entscheidungsfindung gesehen.
Sowohl die Interpretation des Investitionsbegriffes als auch die Tatsache, daß es um eine Entscheidung über hohe und langfristige Auszahlungen geht, rechtfertigen es, das Entscheidungsproblem als Personal-Investitions-Problem aufzufassen, in dem das Beratungspersonal als eigenes Investitionssubjekt bezeichnet wird.
- Als adäquates Investitionsrechenverfahren empfiehlt sich die Kapitalwertmethode, deren Elemente
 - Kalkulationszinssatz und
 - Höhe und zeitliche Verteilung der Aus- und Einzahlungsströmebeschrieben werden.
- Im Rahmen der Diskussion um die Problematik der Erfassung, Bewertung und Zurechnung der Zahlungsreihen wird (besonders) gewichtet auf die Möglichkeiten und Grenzen der Erfassung und Bewertung von Beratungsergebnissen eingegangen.

Dabei wird festgestellt, daß es neben einer Vielzahl exakt nicht erfaßbarer Beratungsergebnisse auch meß- und bewertbare Beratungsergebnisse gibt, die in monetäre Größen umgerechnet werden können.

Es handelt sich dabei überwiegend um Beratungsaufgaben, deren Ergebnisse nicht unmittelbar in von außen zufließenden Einzahlungssteigerungen bestehen, sondern im Unternehmen direkt zu sinkenden Auszahlungen bzw. abnehmender Zeit oder zunehmenden Mengen führen. Unter den angeführten empirischen Untersuchungen kommt vor allem der über den Ökonomisierungserfolg der Unternehmensberatung im Einzelhandel Bedeutung zu. Hier haben empirische Arbeiten positive Auswirkungen ziffernmäßig erfaßt und zwar in der

- Kapitalstruktur und Finanzierung
- Liquidität und
- Rentabilität.

Allerdings wurden sämtliche Nachweisversuche ex-post angestellt; ihr Wert liegt darin, als Grundlage für Prognoseüberlegungen zu dienen, aufgrund derer die wahrscheinlichsten ex-ante Werte zur Lösung des Entscheidungsproblems gefunden werden können.

- Im Rahmen der Untersuchungen zur Ergebnisfeststellung ist das Ergebnis von besonderer Bedeutung, daß (im Einzelhandel) die Betriebskosten, bei denen nach der Beratung am schnellsten eine Senkung zu beobachten war, im zweiten bzw. dritten Jahr nach der Beratung wieder zunahmen und zwar zum Teil stärker als die der repräsentativen Vergleichsbetriebe. Daraus kann das Resümee gezogen werden, daß nur eine dauernde Inanspruchnahme von Beratern eine Erfolgssicherung ermöglicht. Dann werden aber auch die den Alternativen zugeordneten Vor- und Nachteilsriterien, die zum Teil stark von der Beratungsdauer abhängen, in ihrer Bedeutung als Entscheidungsdeterminanten abnehmen. Folglich wird die Entscheidung aufgrund einer Wirtschaftlichkeitsrechnung ein zusätzliches Gewicht erhalten.

- Es werden die nahezu unlösbaren Probleme der Zurechnung dispositiver innerbetrieblicher Leistungen diskutiert. Aufgrund dieser Schwierigkeiten - sowie der Probleme der Ergebniserfassung - erscheint eine hinreichende Ermittlung von Einzahlungsströmen nach der Höhe, Dauer und zeitlichen Verteilung im Planstadium nicht möglich. Daher werden für die weiteren Überlegungen gleiche diskontierte Einzahlungsüberschüsse als Beratungsergebnisse aus beiden Alternativen unterstellt; entscheidungsrelevant werden so mit allein Auszahlungsreihen.

- Die Komponenten der Auszahlungsreihen beider Alternativen werden analysiert. Die Auszahlungsreihen der internen Alternative fallen vor, während und nach der Periode des eigentlichen Beratungsprozesses an. Die betragsmäßig umfangreichsten Auszahlungskomponenten für interne Beratungsexperten sind die

- Anwerb- und Einstellungsauszahlungen
- Gehaltszahlungen
- Gehaltszusatzzahlungen
- Fortbildungsauszahlungen
- **Fluktuationsbedingten Auszahlungen und**
- Pensionsauszahlungen.

Hauptauszahlungskomponenten der Inanspruchnahme externer Unternehmensberater sind

- Honorarauszahlungen
- Spesenauszahlungen.

Sie stellen allerdings für das entscheidende Unternehmen kaum beeinflussbare Daten dar.

- Anhand eines Fallbeispiels wird eine Lösung des Entscheidungsproblems mit Hilfe **einer dynamischen Auszahlungsvergleichsrechnung** konstruiert. Bei gleicher Beraterzahl und gleichem Beratungszeitraum und unter Verwendung vergleichbarer Auszahlungskomponenten fällt die

Entscheidung eindeutig zugunsten der Einrichtung eines i n t e r n e n Beraterteams. Der Kapitalwert der Auszahlungsreihen der externen Alternative liegt fast um die Hälfte über dem der internen Alternative.

- Abschließend wird auf die Frage der Beschaffung der Daten über die Einrichtung einer internen Abteilung eingegangen. Hier liegt es nahe, auf die Kostenrechnung zurückzugreifen, da sie von der Konstruktion her geeignet ist, einen Datenzugriff zu ermöglichen. Aufgrund der Vernachlässigung der mit dem Produktionsfaktor Arbeit zusammenhängenden Rechnungslegung werden eine weitere Differenzierung der Kostenarten und gleichzeitig eine Erweiterung der Aufgaben der Kostenrechnung gefordert.
- Die Relevanz dieser Forderung wird durch die Entwicklung der Verfahren zur Erfassung des Personalwertes bestätigt. Sowohl die Hintergründe der Überlegungen, die im Zusammenhang mit der rechnerischen Erfassung des sog. Human-Vermögens angestellt werden als auch die Relevanz des Entscheidungsproblems über die spezielle Personalinvestition dokumentieren die eminente Bedeutung der im Zusammenhang mit dem Aufbau menschlicher Ressourcen stehenden Entscheidungen.

F A n h a n g

	Seite
Fragebogen an die Unternehmen	285
Fragebogen an die Unternehmensberater	292

Fragebogen an die Unternehmen

Es gibt in Ihrem Unternehmen vermutlich eine Reihe von Fragestellungen, die mit Hilfe von internen und/oder externen Beratern gelöst wurden oder werden können.

Unsere Fragen beziehen sich auf Erfahrungen, die Sie im Zusammenhang mit der Lösung dieser Unternehmensberatungsaufgaben gesammelt haben.

1. In unserem Unternehmen werden bzw. wurden Beratungen in folgenden Gebieten durchgeführt [in Spalte 1 der beiliegenden Tabelle ankreuzen]
2. Sind in Ihrem Unternehmen derartige Beratungsaufgaben gelöst worden durch:
sowohl internes Personal als auch externe Berater () —————> Frage 3 folgt
ausschließlich internes Personal () —————> Frage 5 folgt
ausschließlich externes Personal () —————> Frage 7 folgt
3. In Ihrem Unternehmen werden internes Personal und externe Berater eingesetzt.
Bitte kreuzen Sie in der Tabelle die Beratungsgebiete an, in denen Sie einsetzen:
nur interne Berater [Spalte 2a]
nur externe Berater [Spalte 2b]
abwechselnd entweder interne oder externe Berater [Spalte 2c]
gleichzeitig interne und externe Berater [Spalte 2d]
4. Werden interne Berater aus
einer Abteilung "Unternehmensberatung" ()
" " "Interne Revision" ()
" " "Organisation" ()
einer sonstigen Abteilung () [bitte nennen:]
.....
.....
eingesetzt oder sind es interne Experten aus Stabsstellen verschiedener Abteilungen? ()

5. Aus welchen Gründen setzten Sie internes Personal zur Lösung von Unternehmensberatungsaufgaben ein?

Bitte in der Reihenfolge Ihrer Wertschätzung in der dafür vorgesehenen Klammer gewichten, d.h. das wichtigste Merkmal erhält die Ziffer "1" usw.; bei gleicher Wertschätzung dieselbe Ziffer:

- | | |
|--|-----|
| () Kostenersparnis | (1) |
| () höhere Ertragserwartung | (2) |
| () dauernde Verfügbarkeit, d.h. Möglichkeit der Durchführung und Kontrolle der Empfehlungen | (3) |
| () bessere Kenntnis der betrieblichen Zusammenhänge | (4) |
| () Möglichkeit der Weiterverwendbarkeit bzw. Verwendung für Nebenaufgaben | (5) |
| () bessere Sicherung von Betriebsgeheimnissen | (6) |
| () bessere Detailkenntnisse | (7) |
| () andere Gründe [bitte nennen]: | |
| | (8) |
| | () |
| | () |

6. Bitte geben Sie für die bei Ihnen beratenen Gebiete jeweils die drei wichtigsten Merkmale ihrer Reihenfolge nach an.
[Tragen Sie die h i n t e r den Merkmalen stehenden Ziffern in Spalte 3 in der jeweiligen Reihe ein].

7. Aus welchen Gründen setzten Sie externes Personal zur Lösung von Unternehmensberateraufgaben ein?

Im folgenden nennen wir Ihnen einen Katalog von überwiegend in der Literatur genannten Gründen der Vorziehenswürdigkeit externer Berater; bitte gewichten Sie diese Entscheidungsmerkmale in der Reihenfolge Ihrer Wertschätzung in der dafür vorgesehenen Klammer; das wichtigste Merkmal enthält die Ziffer "1" usw., bei gleicher Wertschätzung dieselbe Ziffer.

- | | |
|-----------------------------|-----|
| () Kostenersparnis | [1] |
| () mehr Diskretion | [2] |
| () nehmen Verantwortung ab | [3] |
| () mehr Objektivität | [4] |
| () größeres Fachwissen | [5] |
| () mehr Autorität | [6] |

- () mehr Erfahrung [7]
- () höhere Ertragserwartung [8]
- () weniger Betriebsblindheit [9]

8. Bitte geben Sie für die bei Ihnen beratenen Gebiete jeweils die drei wichtigsten Merkmale ihrer Reihenfolge nach an.
[Tragen Sie die h i n t e r den Merkmalen stehenden Ziffern in Spalte 4 in der jeweiligen Reihe ein].

9. a) Halten Sie es für möglich, den internen Berater z.B. durch Statusaufbesserung, dauernde Fortbildung usw. dem externen Berater gleichwertig zu machen

- () ja
- () nein [bitte Begründung, ggf. auf Extrablatt]:

.....
.....
.....

→ Übergang zu Frage 10 (Frage 9b entfällt)

b) Kann dann nach Ihrer Meinung die Entscheidung : Einsatz interner oder externer Berater z.B. mit Hilfe einer Wirtschaftlichkeitsrechnung gefällt werden?

- () ja
- () nein [bitte Begründung, ggf. auf Extrablatt]:

.....
.....
.....

Folgenden Fragen beziehen sich nur auf den Einsatz internen Personals:

10. Bei welchen Beratungsgebieten arbeiten Sie mit Hilfe einer v o r Aufgabenbeginn aufgestellten Zeitplanung, die z.B. die voraussichtliche Bearbeitungsdauer angibt? [In Spalte 5a ankreuzen]

11. a) Für welche Gebiete enthält diese Zeitplanung Detailbestimmungen über den zeitlichen Ablauf der Beratung?

[In Spalte 5b ankreuzen]

- b) Welcher Planungsmethode(n) bedienen Sie sich?
(z.B. Netzwerktechnik, Matrizenrechnung, Programmierungsmethoden, Schätzung aufgrund von Erfahrungswerten usw.)
.....
.....

12. Mit welcher Treffsicherheit wird vor Aufgabenbeginn in den Gebieten der Zeitpunkt der Beendigung der Beratung geschätzt? [Prozentsatz in Spalte 5c eintragen].

13. a) Gibt es bei Ihnen Aufgaben, für die Sie vor Aufgabenbeginn die Kosten planen?

☐ ja

☐ nein [bitte Begründung]:

.....

.....

→ Übergang zu Frage 14 (Fragen 13b - e entfallen)

b) Welche der unten genannten Kostenbestandteile wurden berücksichtigt?

☐ Anwerb-, Einstellkosten ☐ Weiterbildungskosten

☐ Ausbildungskosten ☐ Pensionskosten

☐ Gehaltskosten ☐ Sachmittelkosten

☐ Fluktuationskosten ☐ sonstige Kosten:

.....

.....

c) Eine Kostenplanung wurde in folgenden Beratungsgebieten durchgeführt [in Spalte 6a ankreuzen].

d) Wir haben bei ... % dieser Beratungsgebiete eine Kostenplanung v o r Beratungsbeginn durchgeführt. [Prozentsatz Spalte 6b angeben].

e) Welche prozentuale Abweichung stellten Sie nach Beendigung des Beratungsauftrages (d.h. zum Zeitpunkt der Abgabe des Beratungsgutachtens) gegenüber Ihrer ursprünglichen Prognose fest?

[Prozentsatz in Spalte 6c eintragen; Unterschätzung "-", Überschätzung mit "+", keine Abweichung mit "0" versehen]

14. a) Gab es bei Ihnen Aufträge, für die Sie v o r Beratungsbeginn eine Erfolgsprognose - ausgedrückt in Rechengrößen - erstellten?

() ja

() nein [bitte Begründung (ggf. auf Extrablatt); z.B. Beratungsgebiete lassen es grundsätzlich nicht zu, zu große Unsicherheiten, usw.]:

.....
.....

→ Übergang zu Frage 15 (Fragen 14b - d entfallen)

- b) Eine Erfolgsprognose v o r Beratungsbeginn ist bei uns in folgenden Beratungsgebieten durchgeführt worden. [In Spalte 7a ankreuzen].

- c) Wir haben bei ... % dieser Beratungsgebiete eine Erfolgsprognose v o r Beratungsbeginn durchgeführt. [Prozentsatz in Spalte 7b angeben].

- d) Welche prozentuale Abweichung stellten Sie nach Beendigung des Beratungsauftrages (d.h. zum Zeitpunkt der Abgabe des Beratungsgutachtens) gegenüber Ihrer ursprünglichen Prognose fest?

[Prozentsatz in Spalte 7c eintragen; Unterschätzung "-", Überschätzung "+", keine Abweichung mit "0" versehen.]

15. a) Gab es bei Ihnen Aufträge, für die Sie n a c h Beendigung der Beratung (im Zeitpunkt der Gutachtenerstellung) eine Erfolgsprognose - ausgedrückt in Rechengrößen - erstellten?

() ja

() nein [bitte Begründung]:

.....
.....

→ Übergang zu Frage 16 (Fragen 15b - d entfallen)

- b) Eine Erfolgsprognose n a c h Beendigung der Beratung (Gutachtenerstellung) ist bei uns in folgenden Beratungsgebieten durchgeführt worden. [In Spalte 8a ankreuzen].

- c) Wir haben bei ... % dieser Beratungsgebiete eine Erfolgsprognose n a c h Beendigung der Beratung durchgeführt [Prozentsatz in Spalte 8b angeben].
- d) Welche prozentuale Abweichung von Ihrer bei Beratungsende abgegebenen Erfolgsprognose stellten Sie bei einer späteren Überprüfung - die Verwertung Ihrer Vorschläge im Unternehmen vorausgesetzt - fest?
[Prozentsatz in Spalte 8c eintragen; Unterschätzung mit "-", Überschätzung mit "+", keine Abweichung mit "0" versehen.]

16. Welche Größen verwandten Sie für Ihre Erfolgsschätzung?

1. In Geldeinheiten ausdrückbar, wie

- | | |
|---------------------------------------|--|
| ☐ Gewinn | ☐ Kosten |
| ☐ Aufwand | ☐ Deckungsbeitrag |
| ☐ Rentabilität | ☐ sonstige: |

.....
.....
.....

2. In anderen Einheiten ausdrückbare, wie

- | | |
|---------------------------------------|-------------------------------|
| ☐ Marktanteile | ☐ Zeit |
| ☐ sonstige: | |

.....
.....

17. Bitte geben Sie stichwortartig an, aufgrund welcher Unterlagen und Überlegungen Sie zu Ihren Erfolgsprognosen gelangten [ggf. auf Extrablatt].

a) Erfolgsprognose v o r Beratungsbeginn:

b) Erfolgsprognose n a c h Beendigung der Beratung:

Fragebogen an die Unternehmensberater

1.a) Wieviel Mitarbeiter beschäftigen Sie?

keinen	()	21 - 30	()
2 - 5	()	31 - 40	()
6 - 10	()	41 - 50	()
11 - 15	()	über 50	()
16 - 20	()		

b) Wie groß ist in Ihrer Beratungspraxis der mittlere Jahresumsatz je Beratungskraft?

.....

2. Unsere bisherige Klientel verteilt sich auf Unternehmen mit den folgenden Beschäftigungsgrößen:

ca.	Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten
" "	" 501 - 1.000 "
" "	" 1 001 - 10.000 "
" "	über 10.000 "

3.a) Unsere bisherige Beratungstätigkeit verteilt sich auf die folgenden Gebiete [in Tabelle Spalte 2a ankreuzen]

b) Die prozentuale Auftragsaufteilung ordnen wir in Spalte 2b der Tabelle zu.

4.a) Arbeiten Sie während Ihrer Beratung im Unternehmen mit irgendwelchen Abteilungen zusammen, wobei die Zusammenarbeit über die bloße Kontaktnahme mit z.B. der Unternehmensleitung, untergeordneten Führungsorganen wie Meister oder Abteilungsleiter u.a. hinausgeht?

() Ja

() Nein [kurze Begründung]:

() da kein Personal entsprechender Qualität im Unternehmen vorhanden

() sonstige:

.....

→ Übergang zu Frage 5 (Frage 4b entfällt)

b) Auf welchen Beratungsgebieten arbeiten Sie mit Abteilungen bzw. internen Experten des Klienten zusammen und ca. wieviel % der Gesamtzeit entfallen auf die Zusammenarbeit? [in Spalte 2c eintragen]

5. Wir gehen davon aus, daß vor Beratungsbeginn eine Zeitplanung vorgenommen wird.

a) Für welche Gebiete enthält diese Zeitplanung Detailbestimmungen über den zeitlichen Ablauf der Beratung? [in Spalte 3a ankreuzen]

b) Welcher Planungsmethode(n) bedienen Sie sich?
(z.B. Netzwerktechnik, Matrizenrechnung, Programmierungsmethoden, Schätzung aufgrund von Erfahrungswerten usw.)

.....
.....
.....

6. In der Beratungspraxis können sich aus betrieblichen Situationen Abweichungen der benötigten von der geplanten Beratungszeit ergeben; es interessiert der Zusammenhang zwischen möglichen Zeitabweichungen und Beratungsgebieten.

a) Bei uns sind bisher keine Abweichungen von der geplanten Zeit eingetreten ().

↳ Übergang zu Frage 7 (Frage 6b entfällt)

b) Es gab Abweichungen von der geplanten Zeit ().

Bestehen Zusammenhänge zwischen den Abweichungsquoten (prozentuale Überdeckung (+) oder Unterdeckung (-) der geplanten Zeit) und den Beratungsgebieten?

() Nein

↳ Übergang zu Frage 7

() Ja [in Spalte 3b ankreuzen und in Spalte 3c ca. durchschnittlichen Prozentsatz der Über- bzw. Unterdeckung (d.h. + ...% bzw. -%) angeben.]

7.a) Vereinbaren Sie Ihr Honorar mit dem Klienten in Form einer individuellen Pauschale ohne Zeithonorarbasis (), berechnen Sie es nach der Beratungszeit (), erhalten Sie zusätzlich einen Spesenersatz ()?

Falls Sie mehrere Formen der Honorarvereinbarung angekreuzt haben, beantworten Sie bitte:

b) Sind Ihre Formen der Honorarvereinbarung von bestimmten Beratungsgebieten abhängig?

() Ja [nennen Sie die Zusammenhänge]:

Beratungsgebiet	Honorarvereinbarung
.....	-
.....	-
.....	-
.....	-

() Nein [Begründung ankreuzen]

- () Sind vom speziellen Auftrag abhängig
- () sind vom Klienten abhängig
- () sind von der Beratungsdauer abhängig
- () sonstige Gründe:
-
-

8. Kommt es vor, daß Ihnen der Klient ein fixiertes Budget für einen Beratungsauftrag - mit () oder ohne () Nennung eines Endtermins der Beratung bzw. der Beratungsdauer - zur Verfügung stellt?

- () Ja, mit Nennung in ... % aller Beratungsaufträge.
- () Ja, ohne Nennung in ... % aller Beratungsaufträge.
- () Nein

9.a) Gab es bei Ihnen Aufträge, für die Sie v o r Beratungsbeginn (d.h. zum Zeitpunkt des Beginns der honorierten Tätigkeit) eine Erfolgsprognose - ausgedrückt in Rechengrößen - erstellten?

() Ja

() Nein [bitte Begründung: z.B. Beratungsgebiete lassen es grundsätzlich nicht zu, zu große Unsicherheiten, usw.]:

.....

.....

.....

.....

(weitere Begründung ggf. auf Sonderbogen)

→ Übergang zu Frage 10. (Fragen 9b-d fallen aus)

- b) Eine Erfolgsprognose v o r Beratungsbeginn ist bei uns in folgenden Beratungsgebieten durchgeführt worden [in Spalte 4a ankreuzen]
- c) Wir haben bei ... % dieser Beratungsgebiete eine Erfolgsprognose v o r Beratungsbeginn durchgeführt. [Prozentsatz in Spalte 4b angeben]
- d) Welche prozentuale Abweichung stellten Sie nach Beendigung des Beratungsauftrages (d.h. zum Zeitpunkt der Abgabe des Beratungsgutachtens) gegenüber Ihrer ursprünglichen Prognose fest?
[Prozentsatz in Spalte 4c eintragen; Unterschätzung "-", Überschätzung mit "+", keine Abweichung mit "0" versehen.]

10.a) Gab es bei Ihnen Aufträge, die für Sie n a c h Beendigung der Beratung (im Zeitpunkt der Gutachtenabgabe) eine Erfolgsprognose - ausgedrückt in Rechengrößen - erstellten?

() Ja

() Nein [bitte Begründung, ggf. auf Sonderbogen]:

.....
.....

→ Übergang zu Frage 11 (Fragen 10b - d fallen aus)

- b) Eine Erfolgsprognose n a c h Beendigung der Beratung (Gutachtenabgabe) ist bei uns in folgenden Beratungsgebieten durchgeführt worden [in Spalte 5a ankreuzen]
- c) Wir haben bei ... % dieser Beratungsgebiete eine Erfolgsprognose n a c h Beendigung der Beratung durchgeführt [Prozentsatz in Spalte 5b angeben]
- d) Welche prozentuale Abweichung von Ihrer bei Beratungsende abgegebenen Erfolgsprognose stellten Sie bei einer späteren Überprüfung - die Verwertung Ihrer Vorschläge im Unternehmen vorausgesetzt - fest?
[Prozentsatz in Spalte 5c eintragen; Unterschätzung mit "-", Überschätzung mit "+", keine Abweichung mit "0" versehen.]

11. Welche Größen verwandten Sie für Ihre Erfolgsschätzung?

a) In Geldeinheiten ausdrückbare, wie

- () Gewinn
- () Kosten
- () Aufwand
- () Deckungsbeitrag
- () Rentabilität
- () sonstige:
.....
.....

b) In anderen Einheiten ausdrückbare, wie

- () Marktanteile
- () Zeit
- () sonstige:
.....
.....

12. Bitte geben Sie stichwortartig an, aufgrund welcher Unterlagen und Überlegungen Sie zu Ihren Erfolgsprognosen gelangten.

a) Erfolgsprognose v o r Beratungsbeginn:

b) Erfolgsprognose n a c h Beendigung der Beratung:

Beratungssektoren unterteilt
in Beratungsgebiete

Zeitplanung

Erfolgsprognose
vor
BeratungsbeginnErfolgsprognose
nach
Beratungsende

	1	2a	2b	2c	3a	3b	3c	4a	4b	4c	5a	5b	5c
		von uns bearbei- tete Ge- biete	in... aller Auftra- ge	Pro- zents- d.Zu- samm- arbeit	Ablauf- planung möglich	Zusammen- hang zw. Beratungs- gebiet u. Zeitabwei- chung	durch- schn. Abwei- chungs- quote ca.	durchge- führt worden	durchge- führt bei... der Ge- biete	prozentuale Abweichung	durchge- führt worden	durchge- führt bei... der Ge- biete	prozentuale Abweichung
1. Unternehmensführung													
1.1. Unternehmensplanung, -organisation													
2. Personalwesen													
2.1. Personalplanung, -organisation													
2.2. Stellenbeschreibung, -auswertung, -analyse													
2.3. Lohn- und Gehaltspolitik													
3. Markt und Absatz													
3.1. Marktforschung													
3.2. Werbung													
3.3. Absatzplanung, -vorbereitung													
4. Technik													
4.1. Beschaffungswesen													
4.2. Fertigungsplanung, -organisation													
4.3. Arbeitszeitstudien, Arbeitsverbreitung													
4.4. Lager, Verpackung, Transport													
5. Anlageneplanung													
5.1. Standortplanung													
5.2. Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechng.													
5.3. Produktionsstätten-, Gebäude- u. Lagerplanung													
6. Rechnungswesen													
6.1. Betriebsbuchhaltung													
6.2. Finanzbuchhaltung													
6.3. Kosten- und Erfolgsrechnung													
6.4. Betriebsabrechnung													
6.5. Finanzanalysen													
7. Verwaltung													
7.1. Innerbetriebliche Ablaufplanung													
7.2. Innerbetriebliches Kommunikationswesen													
7.3. Einsatz von Betriebsmitteln													

G LITERATURVERZEICHNIS

- Acklin, J.F.: Assigning Personnel Resources, in: The Journal of Accountancy, Aug. 1962, S. 81 ff.;
- Adam, D.: Das Interdependenzproblem in der Investitionsrechnung und die Möglichkeiten einer Zurechnung von Erträgen auf einzelne Investitionsobjekte, in: DB 1966, S. 989 ff.;
- Albach, H.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, Köln und Opladen 1959;
- Albrook, R.C.: Europe's Lush Market for Advice American Preferred, in: Fortune, July 1969, S. 128 ff.;
- Argyris, G.: On Consulting, in: Interpersonal Dynamics, Homewood, Ill. 1964, S. 702 ff.;
- Bachthaler, D.: Die Anwendungsmöglichkeit der Cost-Benefit-Analyse in der Unternehmung, Diss. Basel 1971;
- Ballmann, W.: Beitrag zur Klärung des betriebswirtschaftlichen Investitionsbegriffes und zur Entwicklung einer Investitionspolitik der Unternehmung. Diss. Mannheim 1954;
- Baugut, G.: Die Kombination der Verfahren Eigenfertigung und Fremdbezug bei der Informationsverarbeitung, in: ZfbF 1973, S. 229 ff.;
- Baur, W.: Neue Wege der betrieblichen Planung, Berlin-Heidelberg-New York 1967;
- Beckerle, H.: Die Arbeitsbewertung in Kreditinstituten, Wiesbaden 1966;
- Berthel, J.: Zur Operationalisierung von Unternehmungs-Zielkonzeptionen, in: ZfB 1973, S. 29 ff.;
- Bidlingmaier, J.: Zielkonflikte und Zielkompromisse im unternehmerischen Entscheidungsprozeß, Wiesbaden 1969;
- ders.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden 1964;

- Bieck, G.: Zur Kostenstruktur der prüfenden sowie wirtschafts- und steuerberaternden Berufe, in: Der Steuerberater 1969, S. 225 ff.;
- Bieding, F.
Wendler, F.: Analytische Arbeitsbewertung von Angestelltentätigkeiten, Köln 1970;
- Blohm, H.: Zum Entscheidungsproblem der Abgrenzung von Eigen- und Fremdleistung der Revisionsaufgabe, in: Dienstleistungen in Theorie und Praxis; Hrsg.: Linhardt, H., Penzkofer, P., Scherpf, P.; Festschrift zum 70. Geburtstag von Otto Hintner, Stuttgart 1970, S. 183 ff.;
- ders.: Die Innenrevision als Funktion der Leistung in Industriebetrieben, Essen 1957;
- Blohm, H.
Lüder, K.: Investition, München 1972;
- Böhrs, H.: Grundfragen und Methoden der Büro-rationalisierung, Bern/München 1958;
- Brandl, W.
Bleyer, K.P.: Zuordnungskriterien beim Einsatz von Prüfern, in: ZfB 1968, S. 713 ff.;
- Brandstätter, H.: Zum Problem des Nutzens psychologischer Eignungsuntersuchungen. Problem und Entscheidung, Heft 1, München 1969, S. 30 ff.;
- Brede, H.: Die wirtschaftliche Beurteilung von Verwaltungsentscheidungen in der Unternehmung, Köln und Opladen 1968;
- Breuker, P.: Dynamische Planansätze für steuerliche Gestaltungsalternativen bei der GmbH & Co. KG, Frankfurt a.M. und Zürich 1974;
- Brockhoff, K.: A Test for the Product Life Cycle, in: Econometrica 1967, S. 472 ff.;
- Brummet, R.L.
Flamholtz, E.G.
Pyle, W.C.: Human Resource Measurements - A Challenge for Accountants, in: The Accounting Review 1968, S. 217 ff.;
- Buchner, R.: Zur Frage der Zweckmäßigkeit des internen Zinsfußes als investitions-rechnerisches Auswahlkriterium, in: ZfB 1973, S. 693 ff.;

- Busse v. Colbe, W. Unternehmerische Planung und Ent-
Meyer-Dohm, P. (Hrsg.): scheidung, Bielefeld 1969;
- Busse v. Colbe, W.: Entwicklungstendenzen in der Theorie
der Unternehmung, in: ZfB 1964,
S. 615 ff.;
- ders.: Betriebswirtschaftstheorie II. Teil,
Grundlagen der Absatz- und Investitions-
theorie, 4. Aufl., Bochum 1972;
- Carnap, G.: Gesichtspunkte für die Auswahl von
außerbetrieblichen Beratern, in: ZfO
1961, S. 50 ff.;
- Chmielewicz, K.: Die Formalstruktur der Entscheidung,
in: ZfB 1970, S. 239 ff.;
- Churchman, C.W.
Ackoff, R.L. Operations Research, Berlin 1968;
Arnoff, E.L.:
- Coenenberg, A.G.: Möglichkeiten des Wirtschaftlichkeits-
vergleichs zwischen Eigenfertigung
und Fremdbezug von Vorratsgütern, in:
ZfB 1967, S. 268 ff.;
- ders.: Verrechnungspreise zur Steuerung divi-
sionalisierter Unternehmen, in: WiSt
Wirtschaftswissenschaftliches Studium
1973, S. 373 ff.;
- Conrads, M.: Human Resource Accounting. Ein Versuch
der aufgabenorientierten Abbildung des
betrieblichen Humanvermögens in Un-
ternehmensrechnungssystemen, in: BFuP
1974, S. 378 ff.;
- Cooper, L.
Steinberg, D.: Introduction to Methods of Optimiza-
tion, Philadelphia-London-Toronto 1970;
- Czeranowsky, G.
Strutz, H.: Ergebnisse einer empirischen Untersu-
chung über Unternehmensziele, in:
Schriften zur Unternehmensführung,
Bd. 11, Zielprogramme und Entschei-
dungsprozeß, Hrsg.: Jacob, H., Wies-
baden 1970;
- Daegling, K.D.
Hermesen, J.: Die Planung des Personaleinsatzes, in:
DB 1973, S. 2101 ff.;
- Dahl, E.: Die Unternehmensberatung. Eine Unter-
suchung ausgewählter Aspekte beratender
Tätigkeiten in der Bundesrepublik
Deutschland, Meisenheim am Glan 1967;

- Dantzig, G.B.: Lineare Programmierung und Erweiterungen, Berlin-Heidelberg-New York 1966;
- Dathe, H.M.: Moderne Projektplanung in Technik und Wissenschaft, München 1971;
- Dirks, H.: Die Personalbeurteilung, Düsseldorf 1962;
- Dönni, B.: Verfahren für optimale Personalzuordnung, entwickelt am Beispiel eines Großbankbetriebes, Diss., Zürich 1965;
- Domsch, M.: Simultane Personal- und Investitionsplanung im Produktionsbereich, Bielefeld 1970;
- Domsch, M.
Gabelin, T.: Der Aufbau eines Systems zur Personaleinsatzplanung, in: ZfB 1971, S. 59 ff.;
- Drumm, H.J.: Theorie und Praxis der Lenkung durch Preise, in: ZfbF 1972, S. 253 ff.;
- Dunette, M.D.: Personal Selection and Placement, 4. Aufl., Belmont, Calif. und London 1969;
- Ehrt, R.: Die Zurechenbarkeit von Kosten und Leistungen auf der Grundlage kausaler und finaler Beziehungen, Stuttgart 1967;
- Engel, K.H.: Mit Beratern arbeiten, ja - aber wie? Baden-Baden und Bad Homburg v.d.H. 1969;
- Euler, H.
Stevens, H.: Die analytische Arbeitsbewertung als Hilfsmittel zur Bestimmung der Arbeits-schwierigkeit, 3. Aufl., Düsseldorf 1956;
- Euler, H.
Stevens, H.
Schilling, F.
Schoppe, R.: Analyse und Bewertung von Angestellten-tätigkeiten, 3. Aufl., Düsseldorf 1965;
- Everling, W.: Eigenfertigung oder Fremdbezug, in: DB 1965, S. 1489 ff.;
- Falk, B.
Acker, H.: Wirtschaftsberatung in Deutschland und in den USA, in: ZfB 1954, S. 543 ff.;
- Ferner, W.
Lindner, K.
Sträßer, H.: Eigenfertigung oder Fremdbezug - ein Praxisfall, gelöst mit linearer Pro-grammierung, in: ZfB 1968, Ergänzungs-heft 1, S. 45 ff.;
- Flamholtz, E.: The Role of Human Resource Accounting, in: Corporate Social Accounting, Hrsg.: Dierkes, M., Bauer, R.A., New York-Washington-London 1974, S. 166 ff.;

- Flippo, E.B.: Principles of Personnel Management, New York-Toronto-London 1961;
- Franke, J.
Frech, H.: Die Mitarbeiterbeurteilung, Wiesbaden 1968;
- Frese, E.: Ziele als Führungsinstrumente - kritische Anmerkungen zum Management by Objectives, in: ZfO 1971, S. 227 ff.;
- Friedrichs, H.: Kosten der betrieblichen Aus- und Fortbildung, in: Personalführung, Bd. I, Beiträge zur Problematik menschlicher Arbeitsleistung im Betrieb; Hrsg.: Marx, A., Wiesbaden 1969, S. 123 ff.;
- Fürst, R.: Der Betriebswirt als Berater des Top-Management industrieller Unternehmen, in: ZfB 1960, S. 274 ff.;
- Gadomski, R.: Investitionen im Personalbereich - ein Gegenstand der Rechnungslegung, in: Wpg 1974, S. 215 ff.;
- Gäfigen, G.: Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, 2. verb. Aufl., Tübingen 1968;
- Ganske, H.: Investitionstheorie und ökonomische Realität, in: ZfB 1966, S. 381 ff.;
- Gas, B.: Wirtschaftlichkeitsrechnung bei immateriellen Investitionen, Frankfurt a.M. - Zürich 1972;
- Greczmiel, D.: Pensionsrückstellungen in der Kostenrechnung, in: ZfbF 1965, S. 201 ff.;
- Gross, H.: Make or Buy Decisions, in: Management Services, Vol. 3, 1966, S. 45 ff.;
- ders.: Aspekte der Unternehmensberatung, in: Wpg 1969, S. 75 ff.;
- ders.: Wachsender Bedarf an Beratungsfirmen. Amerikanische Erfahrungen - Europäische Erfordernisse, in: Wirtschaftsbriefe, Frankfurt a.M. 16.6.1961, S. 2 f.;
- ders.: Selbstmachen oder kaufen? erweiterte deutsche Bearbeitung von W. Männel, München 1969;
- Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1. Die Produktion, 18. neubearbeitete Aufl., Berlin-Heidelberg-New York 1971;
- Hackstein, R.
Nüssgens, K.H.
Uphus, P.H.: Personalentwicklung im System Personalwesen, in: Fortschrittliche Betriebsführung 1972, S. 85 ff.;

- Hackstein, R. Personalwesen in systemorientierter Sicht,
Nüssgens, K.H. in: Fortschrittliche Betriebsführung 1971,
Uphus, P.H.: S. 27 ff.;
- dies.: Personalbedarfsermittlung im System Per-
sonalwesen (I), in: Fortschrittliche Be-
triebsführung 1971, S. 105 ff.;
- Härle, D.: Die Informationsgewinnung im Rahmen einer
Prüfungsplanung, in: ZfB 1966, S. 708 ff.;
- Hamel, W.: Zur Zielvariation in Entscheidungsprozes-
sen, in: ZfbF 1973, S. 739 ff.;
- Hammerschmidt, J.: Die unabhängige Wirtschaftsberatung in
Deutschland. Stand und Ausbaumöglichkei-
ten unter Berücksichtigung ausländischer
Erfahrungen, Diss. Nürnberg 1964;
- Harrmann, A.: Zu Investitionen und Investitionsrechnun-
gen im Verwaltungsbereich, in: DB 1969,
S. 357 ff.;
- Hauschildt, J.: Die Struktur von Zielen in Entscheidungs-
prozessen - Bericht aus einem empirischen
Forschungsprojekt, in: ZfbF 1973, S. 709 ff.;
- ders.: Zur Rolle des externen Beraters im unter-
nehmerischen Entscheidungsprozeß, in:
Wpg 1969, S. 8 ff.;
- Hax, H.: Bewertungsprobleme bei der Formulierung
von Zielfunktionen für Entscheidungsmo-
delle, in: ZfbF 1967, S. 749 ff.;
- ders.: Pretiale Lenkung und Rechnungswesen, in:
Handwörterbuch des Rechnungswesens, Stutt-
gart 1970, Sp. 1430 ff.;
- Heigl, A.: Zum Entscheidungsproblem: fremde oder ei-
gene Unternehmensberatung, in: ZIR 1971,
S. 1 ff.;
- ders.: Die direkte Prüfung der persönlichen Kre-
ditwürdigkeit, in: Dienstleistungen in
Theorie und Praxis, Festschrift für Otto
Hintner, Hrsg.: Linhardt, H., Penzkofer,
P., Scherpf, P., Stuttgart 1970, S. 60 ff.;
- Heigl, A. Betriebliche Steuerpolitik - Ertragsteuer-
Melcher, G.-H.: planung, Köln 1974;
- Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung. Grundla-
gen betriebswirtschaftlicher Entscheidun-
gen, Wiesbaden 1966;

- Heinen, E.: Aufgaben, Methoden und Ergebnisse der betriebswirtschaftlichen Zielforschung. Einführung in den Problembereich der Untersuchung, in: Kirsch, W.: Gewinn und Rentabilität. Ein Beitrag zur Theorie der Unternehmungsziele, Wiesbaden 1968;
- Heinrich, L.J.: Zur Frage "Eigenfertigung oder Fremdbezug" bei der Informationsverarbeitung, in: ZfbF 1969, S. 676 ff.;
- Henn, R.
Künzi, H.P.: Einführung in die Unternehmensforschung I und II, Berlin-Heidelberg-New York 1968;
- Hentze, J.: Funktionale Personalplanung, Frankfurt a.M. 1969;
- ders.: Die Hauptdeterminanten des quantitativen Personalbedarfs, in: ZfB 1970, S. 677 ff.;
- Hermanson, R.H.: Accounting for Human Assets, Michigan State University 1964;
- Hetzler, H.W.: Die Bewertung von Bürotätigkeiten, Köln und Opladen 1961;
- Higdon, H.: Unternehmensberater "Medizin Männer der Wirtschaft", Düsseldorf, Wien 1971;
- Hilgert, S.: Zur Berücksichtigung von Erträgen in Investitionsrechnungen, in: DB 1966, S. 81 ff.;
- Hintner, O.: Das Verhältnis von Wirtschaftsprüfung und Betriebsführung, in: Probleme der Betriebsführung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Otto R. Schnutenhaus, Berlin 1959, S. 277 ff.;
- Hölscher, K.: Eigenfertigung oder Fremdbezug. Entscheidungsmodelle für den Wirtschaftlichkeitsvergleich, Wiesbaden 1971;
- Hollai, S.G.: Betriebswirtschaftliche Probleme der Unternehmensberatung, Winterthur 1961;
- Holt, C.
Modigliani, F.
Muth, J.F.
Simon, H.A.: Planning Production, Inventories and Work Force, Englewood Cliffs 1960;
- Hosterbach, E.: Einige kritische Bemerkungen zur Kapitalwert-Methode, in: ZfB 1970, S. 613 ff.;
- Huch, B.: Forschung und Entwicklung - ein betriebsnotwendiger Tatbestand!, in: ZfbF 1972, S. 621 ff.;

- Hummel, S.: Wirklichkeitsnahe Kostenerfassung. Neue Erkenntnisse für eine eindeutige Kostenermittlung, Berlin 1970;
- Hundt, D.: Arbeitsplatz- und persönliche Bewertung als Kriterium zur Bestimmung des Leistungslohns, Stuttgart/Bern 1965;
- Ihde, G.-B.: Lernprozesse in der betriebswirtschaftlichen Produktionstheorie, in: ZfB 1970, S. 451 ff.;
- Jacob, H.: Neuere Entwicklungen in der Investitionsrechnung. Sonderdruck der ZfB, Wiesbaden 1964;
- Jaensch, G.: Innerbetriebliche Verrechnungspreise im Blickwinkel von Theorie und Praxis, in: DB 1972, S. 1301 ff.;
- Johnston, J.: The Productivity of Management Consultants, in: Journal of the Royal Statistical Society, Ser. A., Vol 126, 1963, S. 237 ff.;
- Katona, G.: Das Verhalten der Unternehmer und Verbraucher, Tübingen 1960;
- Kellerer, H.: Theorie und Technik des Stichprobenverfahrens, München 1973;
- ders.: Statistik im modernen Wirtschafts- und Sozialleben, Hamburg 1960;
- Kern, W.: Operations Research - Eine Einführung in die Optimierungsrechnung, 3. Aufl., Stuttgart 1969;
- Kicherer, H.-P.: Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlußprüfung, Berlin 1970;
- Kilger, W.: Entscheidungskriterien zur Wahl zwischen Eigenerstellung und Fremdbezug, in: Das Rechnungswesen als Instrument der Unternehmensführung, Bielefeld 1969, S. 75 ff.;
- Klinger, K.: Das Schwächebild der Investitionsrechnungen. Ein Diskussionsbeitrag, in: DB 1964, S. 1821 ff.;
- Koch, H.: Grundprobleme der Kostenrechnung, Köln und Opladen 1966;
- ders.: Zur Diskussion über den Kostenbegriff, in: ZfbF 1958, S. 355 ff.;

- Kormann, H.: Typen der Unternehmensberatung und ihre Stellung im Entscheidungsprozeß der Unternehmensleitung, in: Probleme der Unternehmensführung, Festschrift zum 70. Geburtstag von Eugen Hermann Sieber, Hrsg.: Koller, H., Kicherer, H.-P., München 1971, S. 248 ff.;
- Kosiol, E.: Kostenrechnung, Wiesbaden 1964;
- Kossbiel, H.: Die Behandlung mehrfach qualifizierter Arbeitskräfte bei der Personalplanung, in: ZfB 1971, S. 167 ff.;
- Kraus, W.: Operations Research - Ein Instrument der Unternehmensführung, München 1970;
- Krekò, B.: Lehrbuch der linearen Optimierung, 4. Aufl., Berlin 1969;
- Krüger, G.: Betriebswirtschaftliche Überlegungen zur Frage Eigenerstellung oder Fremdbezug von Leistungen, in: Gegenwartsfragen der Unternehmensführung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Wilhelm Hasenack, Herne/Berlin 1966, S. 479 ff.;
- Krüger, R.: Grundlagen der Planung einer aktienrechtlichen Jahresabschlußprüfung, Diss. Münster 1968;
- Kruschwitz, L.: Eigenerzeugung oder Beschaffung? Eigenverwendung oder Absatz? Berlin 1971;
- Lange, E.: Methoden zur Kostenermittlung des zwischenbetrieblichen Personalwechsels, in: Hessisches Institut für Betriebswirtschaft e.V. und Arbeitgeberverband der Hessischen Metallindustrie e.V. (Hrsg.): Warum Arbeitskräfte wechseln? Die Fluktuation - Ursachen und Bekämpfung - Erfassung und Kosten, Düsseldorf 1960, S. 107 ff.;
- Leihner, E.: Über die Auswirkungen der Betriebsberatung, in: Kroniek van het Ambacht/Kleinen Middenbedrijf, Den Haag 1972, S. 279 ff.;
- ders.: Betriebsberatung im Dienste der Mittelstandspolitik, Hrsg.: Betriebswirtschaftliche Beratungsstelle für den Einzelhandel GmbH (BBE), Köln 1966;

- Leihner, E.: Auswirkungen der betriebswirtschaftlichen Beratung im Einzelhandel, in: Rationalisierung 1964, S. 56 ff.;
- ders.: Ergebnisse und Erfahrungen aus der Betriebsberatung im Einzelhandel, in: Internationales Gewerbearchiv 1962, S. 98 ff.;
- Loitlsberger, E.: Treuhand- und Revisionswesen, 2. Aufl., Stuttgart 1966;
- Lotz, K.: Gedanken zur Personalwirtschaft wachsender Industrieunternehmen, in: ZfbF 1964, S. 298 ff.;
- Lücke, W.: Selbstanfertigung oder Fremdbezug - was ist billiger? in: Kostenrechnungspraxis 1960, S. 69 ff.;
- ders.: Investitionsrechnungen auf der Grundlage von Ausgaben oder Kosten, in: ZfhF 1955, S. 310 ff.;
- Männel, W.: Grundprobleme der Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug im Industriebetrieb, in: BFuP 1969, S. 76 ff.;
- ders.: Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug. Theoretische Grundlagen - Praktische Fälle, Herne/Berlin 1968;
- Martin, F.: Betriebseigener oder beratender Organisator? in: ZfO 1955, S. 64;
- Mellerowicz, K.: Kosten und Kostenrechnung, Bd. 2, Berlin 1966;
- Mensch, G.: Instrumente der kurzfristigen Personalplanung, in: ZfB 1968, S. 469 ff.;
- ders.: Zur Berücksichtigung mehrerer Zielfunktionen bei der optimalen Personalanweisung, in: ZfbF 1971, S. 200 ff.;
- Moxter, A.: Präferenzstruktur und Aktivitätsfunktion des Unternehmers, in: ZfbF 1964, S. 6 ff.;
- ders.: Die Bestimmung des Kalkulationszinsfußes bei Investitionsentscheidungen, in: ZfbF 1971, S. 168 ff.;
- Müller-Hagedorn, L.: Struktur des Personalbestandes einer Unternehmung, Diss. Berlin 1969;

- Müller-Merbach, H.: Operations Research, 2. Aufl., München 1971;
- Muth, H.: Produktivere Unternehmerarbeit durch Management Consultants, in: Der Volkswirt, Frankfurt a.M., Nr. 16 v. 19.4.1958, S. 657 ff.;
- Neubert, H.: Der Zeitfaktor bei Beratungen, in: DB 1960, S. 445 ff.;
- Neumann, v.J.
Morgenstern, O.: Spieltheorie und wirtschaftliches Verhalten, Würzburg 1961;
- Niemeyer, G.: Einführung in die lineare Planungsrechnung (mit Algol- und Fortran-Programmen) Berlin 1968;
- Noack, H.: Der Aufbau eines elektronischen Datenverarbeitungssystems als rationale Investitionsentscheidung, Berlin 1969;
- Nutzhorn, H.: Leitfaden der Personalbeurteilung, Berlin Heidelberg-New York 1965;
- Oberender, P.: Die Zielfunktion eines Unternehmens. Kritische Bemerkungen zu Untersuchungen des Instituts für Industrieforschung und betriebliches Rechnungswesen der Universität München, in: ZfB 1974, S.208 ff.
- Odiorne, G.S.: Management by Objectives. A System of Managerial Leadership, 4. Aufl., New York 1967;
- Oettle, K.: Die Dienstbereitschaft in wirtschaftlicher und gesamtwirtschaftlicher Sicht, in: Dienstleistungen in Theorie und Praxis, Festschrift für Otto Hintner, Hrsg.: Linhardt, H., Penzkofer, P., Scherpf, P., Stuttgart 1970, S. 14 ff.;
- Olsson, D.E.: Management by Objectives, Paolo Alto 1968
- Oursin, T.: Probleme industrieller Investitionsentscheidungen. Ergebnisse schriftlicher und mündlicher Befragungen des Ifo-Institutes für Wirtschaftsforschung, München, Berlin München 1962;
- o. V.: Entwicklung und Wirkung der Betriebsberatung im Einzelhandel, Hrsg.: BBE, Köln 1963;
- o. V.: Personal-Management "Leistungsbeurteilung", in: Manager, Nr. 6/1973, S. 54 ff.

- o. V.: Unternehmen lassen sich gern beraten, in: Westfälische Rundschau Nr. 31/1971, S.9;
- o. V.: RKW, PL 5688: Die Zusammenarbeit mit Unternehmensberatern, in: NB 1964, S. 20;
- o. V.: Förderung von Unternehmensberatungen, in: Betriebswirtschafts-Magazin 1972, S. 1157;
- o. V.: "Beraterhilfe ersetzt teure firmeneigene Spezialisten", in: Rationalisierung 1968, S. 163;
- o. V.: Kritische Betrachtungen eines Betriebsberaters, in: NB 1964, S. 111 ff.;
- o. V.: "Orga-Plan: von der Treuhand-Tochter zum Beratungs-Stützpunkt von DSSD", in: HB v. 15.9.1970, S. 5;
- o. V.: "Full-Service-Beratung in starker Expansion", in: HB v. 19./20.2.1971, S. 5;
- o. V.: "Management ist keine Wissenschaft, sondern eine Summe von Erfahrungen", in: HB vom 2.12.1971, S. 7;
- o. V.: Aktivum "Belegschaft" bestimmt heute "Wert" eines Unternehmens, in: HB vom 18.7.1972, S. 12;
- o. V.: "Die deutschen Umsatzmilliardäre", in: HB vom 9.10.1972, S. 3;
- o. V.: Langfristige Gewinnmaximierung nach wie vor Unternehmensziel Nr. 1, in: HB vom 17.10.1972, S. 5;
- o. V.: Koordinierter Länder-Erlaß vom 31.1.1961, in: BStBl. 1961 II;
- Pack, L.: Betriebliche Investition. Begriff - Funktion - Bedeutung - Arten, Wiesbaden 1959;
- Presseinformation der IHK Hannover vom 3.1.1973 ;
- Rasch, H.: Die Wahl zwischen Selbstherstellung und Fremdbezug als Einkaufs- und Investierungsproblem in der industriellen Unternehmung. Beiträge zur Unternehmenspolitik, Bd. 3, Berlin 1968;

- Riebel, P.: Rechnungsziele, Typen von Verantwortungsbereichen und Bildung von Verrechnungspreisen, in: ZfbF 1973, Sonderheft 2, S. 1 ff.;
- ders.: Das Rechnen mit relativen Einzelkosten und Deckungsbeiträgen als Grundlage unternehmerischer Entscheidungen im Fertigungsbereich, in: NB 1961, S. 145 ff.;
- Ruchti, H.: Erfolgsermittlung und Bewegungsbilanz, in: ZfbF 1955, S. 500 ff.;
- Saatmann, A.: Die Erfolgskontrolle von Investitionen, Bochum 1970;
- Sasieni, N.
Yaspan, A.
Friedman, L.: Methoden und Probleme der Unternehmensforschung - Operations Research, 2. Aufl., Würzburg 1965;
- Sauermann, A.
Selten, R.: Anspruchsanpassungstheorie der Unternehmung, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft 1962, S. 577 ff.;
- Schätzle, G.: Forschung und Entwicklung als unternehmerische Aufgabe, Köln und Opladen 1965;
- Schettler, K.: Planung der Jahresabschlußprüfung. Ein Beitrag zur Theorie der Prüfung, Wiesbaden 1971;
- Schetzka, B.: Die betriebswirtschaftliche Beratung als Mittel zur Ökonomisierung von Einzelhandlungen, dargestellt am Beispiel der Auswirkungen des Beratungsdienstes der BBE. Unveröffentlichte Kölner Diplomarbeit, 1971;
- Schindler, H.: Investitionsrechnungen in Theorie und Praxis, 3. Aufl., Meisenheim a. Glan 1966;
- Schitteck, D.: Verschiedene Maßstäbe zur Beurteilung von Personal, in: Personal, Mensch und Arbeit im Betrieb 1970, S. 261 ff.;
- ders.: Wie man Personalbeurteilungen objektivieren kann?, in: Personal, Mensch und Arbeit im Betrieb 1969, S. 84 f.;
- Schleip, W.: Die Zukunft der Unternehmensberatung in Deutschland, in: Rationalisierung 1966, S. 107 ff.;
- Schlüter, H.: Fluktuation, Begriff - Erfassung - Ursachen - Bekämpfung, in: Hessisches Institut für Betriebswirtschaft e.V. und Arbeitgeberverband der Hessischen Metallindustrie e.V. (Hrsg.): Warum Arbeitskräfte wechseln? Die Fluktuation - Ursachen und Bekämpfung - Erfassung und Kosten, Düsseldorf 1960, S. 47 ff.;

- Schmalenbach, E.: Selbstkostenrechnung und Preispolitik, 8. Aufl., Köln und Opladen 1963;
- Schmalenbach-Gesellschaft: Beiträge der Tagung im Juli und September 1971 in Frankfurt a.M., in: ZfbF 1973, Sonderheft 2, "Verrechnungspreise";
- Schmidt, E.: Möglichkeiten und Grenzen firmeninterner Betriebsberatung, in: Industrielle Organisation, Schweizerische Zeitschrift für Betriebswissenschaft 1960, S. 461 ff.;
- Schneider, D.: Investition und Finanzierung, 3. neubearbeitete Aufl., Opladen 1974;
- ders.: "Lernkurven" und ihre Bedeutung für Produktionsplanung und Kostentheorie; Besprechungsaufsatz: Keachie, E.C.: Manufacturing Cost Reduction through the Curve of Natural Productivity Increase, in: ZfbF 1965, S. 501 ff.;
- ders.: Zielvorstellungen und innerbetriebliche Lenkungspreise in privaten und öffentlichen Unternehmungen, in: ZfbF 1966, S. 260 ff.;
- ders.: Kostentheorie und verursachungsgemäße Kostenrechnung, in: ZfbF 1961, S. 677 ff.;
- ders.: Theoretisches und praktisches Denken in der Unternehmensrechnung, in: Wissenschaft und Praxis. Festschrift zum 20-jährigen Bestehen des Westdeutschen Verlages 1967, Köln und Opladen 1967, S. 237 ff.;
- Schneider, E.: Wirtschaftlichkeitsrechnung. Theorie der Investition, 7. Aufl., Tübingen und Zürich 1968;
- ders.: Kritisches und Positives zur Theorie der Investition, in: Weltwirtschaftliches Archiv, Bd. 98 (1967 I), S. 315 ff.;
- Schnettler, A.: Betriebsvergleich, 3. Aufl., Stuttgart 1961;
- Schoenfeld, H.-M.W.: Die Rechnungslegung über das betriebliche "Human-Vermögen". Eine kritische Betrachtung des Entwicklungsstandes, in: BFuP 1974, S. 1 ff.;
- Schott, G.: Unternehmensprobleme - Unternehmensberatung, Stuttgart 1969;
- Schröder, H.J.: Artikel "Unternehmensberatung", in: Management Enzyklopädie, Bd. 5, München 1971, S. 950 ff.;

- Schumpeter, J.: Artikel "Unternehmer", in: Handwörterbuch der Staatswissenschaften, 4. Aufl., Bd. VIII, Jena 1928, S. 479 ff.;
- Schwarz, H.: Optimale Investitionsentscheidungen, München 1967;
- ders.: Zur Bedeutung und Berücksichtigung nicht oder schwer quantifizierbarer Faktoren im Rahmen des investitionspolitischen Entscheidungsprozesses, in: BFuP 1960, S. 686 ff.;
- Seicht, G.: Die Ermittlung des optimalen Einsatzes von Revisionsassistenten mit Hilfe der Matrizenrechnung, in: Wpg 1965, S. 90 ff.;
- Servan-Schreiber, J.J.: Die amerikanische Herausforderung, Hamburg 1969;
- Shapley, L.S.: A Value for n-Person Games, in: Kuhn, H.W., Tucker, A.W. (Hrsg.): Contributions of the Theory of Games, Princeton 1953, S. 207 ff.;
- Shubik, M.: Incentives, Dezentralized Control, the Assignment of Joint Costs and Internal Pricing, in: Management Science 1962, S. 325 ff.;
- Sieber, E.H.: Führungsprobleme mittlerer Betriebe, in: Betriebsgröße und Unternehmenskonzentration, Nürnberger Hochschulwoche 16. - 20. Febr. 1959, Berlin 1959, S. 73 ff.;
- Sperling, H.: Die Klassifizierung der Berufe 1970, in: Wirtschaft und Statistik 1970, S. 9 ff.;
- Stark, U.G.: Human Resources Accounting, in: ZIR 1972, S. 99 ff.;
- Statistisches Bundesamt Wiesbaden
Bevölkerung und Kultur, Volks- und Berufszählung vom 6.6.1961, Heft 13;
- Statistisches Bundesamt Wiesbaden (Hrsg.)
Fachserie C Unternehmen und Arbeitsstätten, Reihe 1, Die Kostenstruktur in der Wirtschaft IV, Freie Berufe 1967, Heft 3, prüfende sowie wirtschafts- und steuerberatende Berufe, Freie Journalisten, Stuttgart 1969;
- Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1973, Wiesbaden 1973;

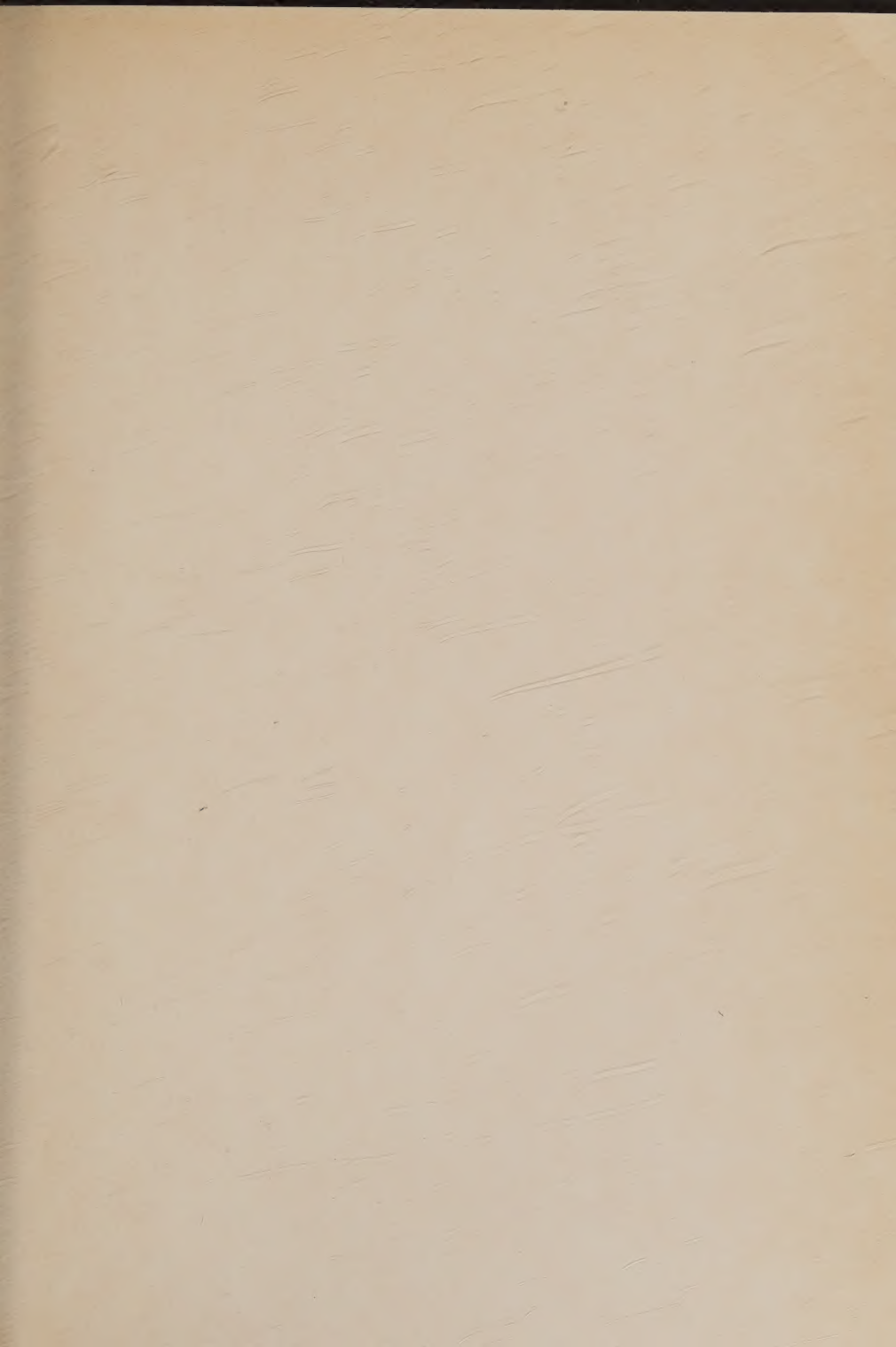
- Stegemann, G.: Die statistische Erfassung und betriebswirtschaftliche Bedeutung des Arbeitsplatzwechsels, Berlin 1965;
- Stier, E.: Die Entscheidungshelfer für die Unternehmensleitung, Wiesbaden 1969;
- Strasser, H.: Zielbildung und Steuerung der Unternehmung, Wiesbaden 1966;
- Thomsen, W.L.H.: Methoden der Personalplanung, in: Marx, A. (Hrsg.): Personalführung, Bd. I, Wiesbaden 1969, S. 37 ff.;
- Thurstone, L.L.: A Law of Comparative Judgement, in: Psychological Review, Vol. XXXIV (1927), S. 273 - 286. Wieder abgedruckt in: Thurstone, L.L.: The Measurement of Values, Second Impression, Chicago 1960, S. 39 - 49;
- Trechsel, F.: Die Einrichtung einer Organisationsabteilung, in: Die Unternehmung 1960, S. 19 ff.;
- Uhlig, H.: Strukturanalyse der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsbetriebe. Empirische Untersuchungen in Österreich, der BRD, der USA und Großbritannien, Berlin 1974;
- Vogel, J.: Appraisalprogramm für leitende Angestellte, in: Personalführung, Bd. I, Beiträge zur Problematik menschlicher Arbeitsleistung im Betrieb; Hrsg.: Marx, A., Wiesbaden 1969, S. 61 ff.;
- Wardenberg, J.: Das Problem der Wirtschaftlichkeitsrechnung bei der Entscheidung zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug, in: Kostenrechnungspraxis 1967, S. 5 ff.;
- Wibbe, J.: Arbeitsbewertung. Entwicklung, Verfahren und Probleme, 3. Aufl., München 1966;
- Wild, J.: Managementkonzeptionen und Unternehmungsverfassung, in: Probleme der Unternehmungsverfassung. Gedanken zum 70. Geburtstag von Martin Lohmann, Hrsg.: Schmidt, R.B., Tübingen 1971;
- Witte, E.: Forschung, Werbung und Ausbildung als Investitionen, in: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, Bd. VIII, Tübingen 1962, S. 210 ff.;

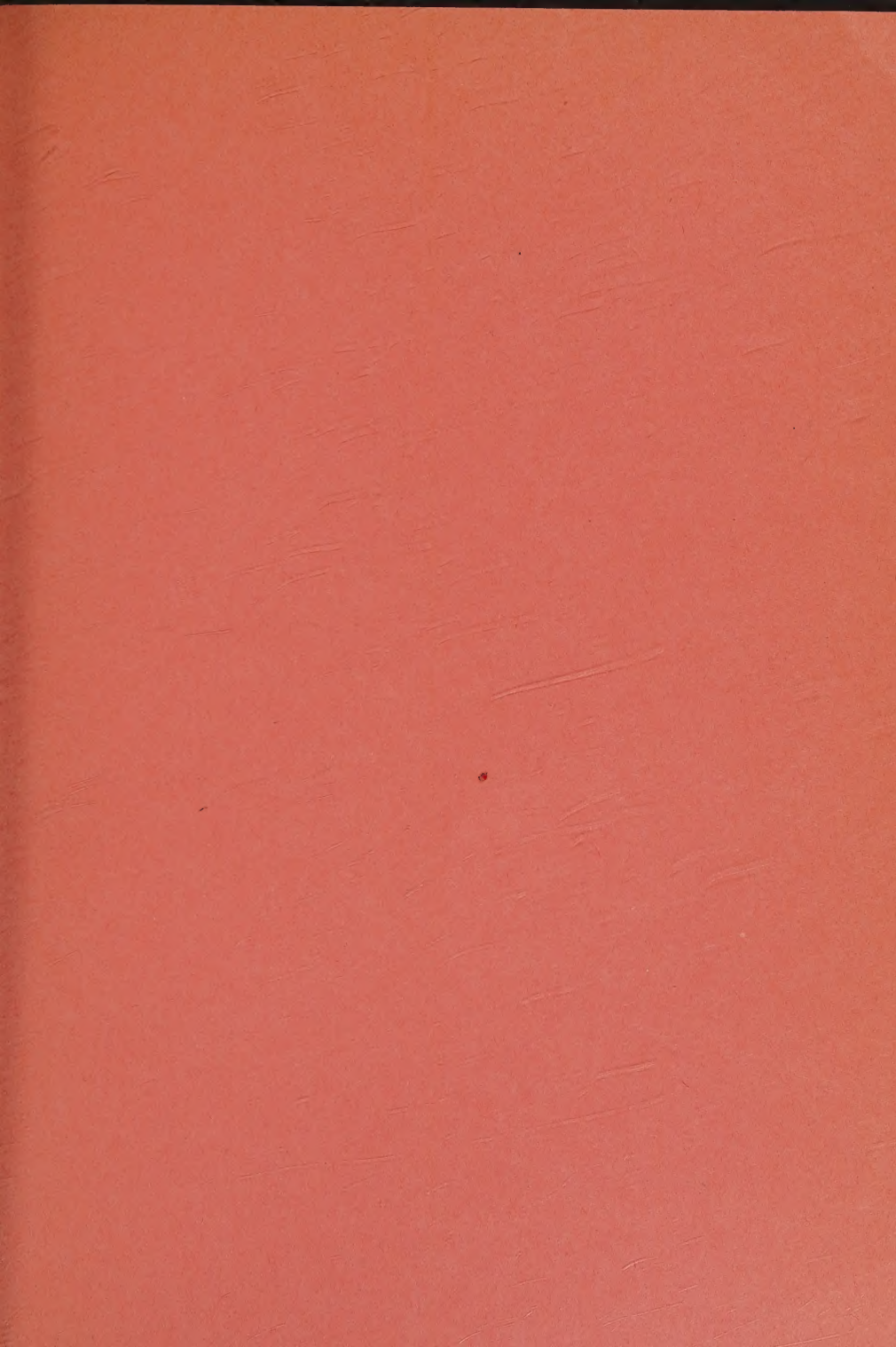
- Wittstock, J.: Elemente eines allgemeinen Zielsystems der Unternehmung, in: ZfB 1970, S. 833 ff.;
- Woodruff, R.L.: Human resource accounting, Sonderdruck des Canadian Chartered Accountant, Sept. 1970;
- WP-Handbuch 1973 Düsseldorf 1973;
- Wrieske, U.-A.: Betriebsorganisation und Unternehmensführung, in: DB 1971, S. 443 ff.;
- Wulf, K.: Die Planung der Prüfung des Jahresabschlusses am Beispiel einer Fertigungs-Aktiengesellschaft mittlerer Größe, in: Wpq 1959, S. 509 ff.;
- Wysocki, v. K.: Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Prüfungswesens, Berlin und Frankfurt a.M. 1967;
- Zander, E.: Arbeits- und Leistungsbewertung, Heidelberg 1970;
- ders.: Wesentliche Voraussetzungen objektiver Beurteilungssysteme, in: Personal 1970, S. 46 ff.;
- Zangemeister, Ch.: Nutzwertanalyse in der Systemtechnik. Eine Methodik zur multidimensionalen Bewertung und Auswahl von Projektalternativen, 3. Aufl., München 1973;
- Zimmerer, C.: Das Personal als Aktivum und als Passivum in der Bilanz, in: VuB 1973, S. 291 ff.;
- Zimmermann, E.: Theorie und Praxis der Prüfungen im Betriebe, Essen 1954;
- Zimmermann, H.-J.: Einführung in die Grundlagen des Operations Research, München 1971.

C U R R I C U L U M V I T A E

6.6.1942	Geburt in Leipzig
1948 - 1957	Grund- und Mittelschule in Leipzig
1957 - 1962	Robert-Blum-Oberschule in Berlin (West)
1962 - 1965	Studium der Volkswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin
1965 - 1968	Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Ruhr-Universität Bochum
Oktober 1968	Studienabschluß als Diplom-Ökonom
1968 - 1969	Wissenschaftliche Hilfskraft am Seminar für Angewandte Wirtschafts- lehre an der Ruhr-Universität Bochum
1969 - 1970	Dekanatsassistent der Abteilung für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Ruhr-Universität Bochum
1970 - 1971	Verwalter der Dienstgeschäfte eines wissenschaftlichen Assistenten am Seminar für Angewandte Betriebswirt- schaftslehre an der Ruhr-Universität Bochum
1971 - 1976	Verwalter der Dienstgeschäfte eines wissenschaftlichen Assistenten am Lehrstuhl für Betriebswirtschafts- lehre, insbesondere Prüfungswesen und Steuerlehre an der Universität Erlangen- Nürnberg in Nürnberg
Februar 1975	Promotion zum Dr. rer. pol.

Die vorliegende Arbeit wurde im Nov. 1974 der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg eingereicht.





OFFSETDRUCK – DISSERTATIONENDRUCK
UNI – Copy GmbH
MAXPLATZ 13
8500 NÜRNBERG
TEL. 0911 – 22 63 16